

# MŰHELYTANULMÁNYOK

---

**DR. LEGEZA ENIKO**

## **A GÉPJÁRMU- ÉS GÉPJÁRMUALKATRÉSZ- GYÁRTÁS VERSENYKÉPESSÉGÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZOK**

*- műhelytanulmány -*

**A tanulmány sorozat**

**11.**

**kötete**

Ez a műhelytanulmány a

**„Versenyben a világgal”**

A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői -  
**kutatási program**

igazgató: **Chikán Attila**

**Versenyképesség az iparágak szintjén**

c. projekt

vezetője: **Czakó Erzsébet**

**Versenyképesség iparági esettanulmányok tükrében**

c. alprojekt

vezetője: Czakó Erzsébet

keretében készült.

A „Versenyben a világgal” - A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági  
tényezői c. kutatási program **MUHELYTANULMÁNY** sorozata.

Sorozatszerkesztő: Chikán Attila, programigazgató

Technikai szerkesztő: Koblász Mária

Készült 550 példányban. Budapest, 1997. január 30.

## Tartalomjegyzék

<b>1. A szektor körülhatárolása: termékek, tevékenységek, vállalatok, piacok.....</b>	<b>6</b>
<i>1.1. A hazai közúti gépjármű gyártás termékei, tevékenységei vállalatonként.....</i>	<i>6</i>
1.1.1. Személygépjármű.....	6
1.1.2. Haszongépjármű.....	8
1.1.3. Gépjármű alkatrészek.....	10
<i>1.2. Vállalatok, piacok.....</i>	<i>12</i>
1.2.1. Személygépjármű.....	12
1.2.2. Haszongépjármű.....	20
1.2.3. Gépjármű alkatrészek.....	32
<b>2. A termékek és a termékelőállítás jellemzői .....</b>	<b>33</b>
2.1. Személygépjármű.....	35
2.2. Haszongépjármű.....	38
2.3. Gépjármű alkatrészek.....	41
<b>3. A szektor statisztikai bemutatása .....</b>	<b>42</b>
3.1. A szektort bemutató statisztikai adatok .....	42
3.2. Személygépjármű.....	48
3.3. Haszongépjármű.....	53
<b>4. Az iparág rövid hazai története, különös tekintettel a kezdetekre és az elmúlt 5-6 évre.....</b>	<b>56</b>
4.1. A magyar gépjármű- és alkatrész gyártás közös története.....	56
4.2. Személygépjármű.....	59
4.3. Haszongépjármű.....	68
<b>5. A nemzetközi tendenciák.....</b>	<b>76</b>
5.1. A gépjármű és alkatrész ipar fejlődése.....	76
5.2. Személygépjármű.....	80
5.3. Haszongépjármű.....	84
<b>6. A szektor hazai gazdasági struktúrája.....</b>	<b>86</b>
6.1. A szektor általános jellemzése hazánkban.....	86
6.2. Személygépjármű.....	91
6.3. Haszongépjármű.....	95
<b>7. A szektor versenyhelyzetének elemzése a Porter-i gyémántmodell alapján .....</b>	<b>96</b>
7.1. Termelési tényezők .....	96
7.1.1. Fizikai erőforrások.....	96
7.1.2. Infrastruktúra .....	96
7.1.3. Emberi erőforrások .....	97
7.1.4. A tudás mint erőforrás .....	99

7.1.5. Tokéhez jutás .....	100
7.2. Keresleti tényezők.....	101
7.3. Kapcsolódó és támogató szektorok.....	105
7.4. Vállalati stratégia, struktúra, verseny .....	106
7.5. Kormányzati politika .....	107
<b>8. Hazai és nemzetközi fejlődési tendenciák, versenyképességi kritériumok, lehetőségek az elkövetkezendő 5-8 éves időtávra .....</b>	<b>109</b>
8.1. Személygépjármű.....	109
8.1.1. Fejlesztési tendenciák .....	109
8.1.2. Várható foglalkoztatási hatások .....	111
8.1.3. Az ágazat nyereségességének alakulása a jövőben .....	112
8.1.4. Az egyes cégek tervei.....	113
8.2. Haszongépjárművek .....	114
8.2.1. Főbb tendenciák .....	114
8.2.2. Az egyes vállalatok jövője .....	115
<b>9. Vezetői összefoglaló.....</b>	<b>123</b>
<b>10. Irodalomjegyzék.....</b>	<b>126</b>
<b>11. Mellékletek.....</b>	<b>128</b>

## Táblázatok jegyzéke

1. sz. tábla: A hazai gyártású Opel Astra típusú személygépkocsik értékesítése .....	13
2. sz. tábla: A hazai gyártású Suzuki személygépkocsi értékesítése.....	14
3. sz. tábla: A Ford értékesítési adatai (alkatrészek: gyújtótékercs, benzinszivattyú, indítómotor) .....	15
4. sz. tábla: Az Audi értékesítési adatai (motor) .....	15
5. sz. tábla: A személygépkocsi állomány jelenlegi összetétele (1995).....	17
6. sz. tábla: A személygépkocsi állomány első öt leggyakoribb gyártmánya.....	17
7. sz. tábla: Új személygépkocsi eladás hazánkban az első 15 gyártmány szerint sorrendben .....	18
8. sz. tábla: Közúti gépjármű állomány (ezer db) .....	21
9. sz. tábla: A közúti gépjármű állomány gyártási év szerint (db, %)*.....	22
10. sz. tábla: A hazai tehergépkocsi állomány (db) .....	22
11. sz. tábla: Áruszállító gépjármű állomány teherbírás szerint, 1994 .....	23
12. sz. tábla: A hazai gépjárműpark átlagéletkora összefoglalva (év) .....	23
13. sz. tábla: A tehergépkocsi állomány tíz gyártmánya sorrendben (1994).....	24
14. sz. tábla: Az IKARUS Rt. nettó árbevétele, exportja (ezer \$).....	24
15. sz. tábla: A RÁBA Rt. nettó árbevétele és exportja (ezer \$).....	30
16. sz. tábla: Árbevétel (Mrd Ft).....	31
17. sz. tábla: Az ipari termelésben való részesedés (%) .....	42
18. sz. tábla: Közúti járműgyártás (34): értékesítés és export.....	43
19. sz. tábla: Közúti jármű alkatrészek gyártása (3430): értékesítés és export.....	43
20. sz. tábla: Járművillamossági berendezések gyártása (3161): értékesítés és export .....	43
21. sz. tábla: Az ipar árindexei (%) .....	44
22. sz. tábla: Közúti járműgyártás (34): vegyesvállalatok árbevétele és exportja .....	44
23. sz. tábla: Közúti jármű alkatrészek gyártása (3430): vegyesvállalatok árbevétele és exportja .....	45
24. sz. tábla: Járművillamossági berendezések gyártása (3161): vegyesvállalatok árbevétele és exportja.....	45
25. sz. tábla: Közúti gépjárművek alkatrészeinek és tartozékaiknak külkereskedelmi forgalma (8708).....	46

26. sz. tábla: Aktív bér munka 1995-ben: közúti gépjármű-alkatrészek (8708) (a bér munka importtartalma).....	47
27. sz. tábla: Aktív bér munka 1996. január - május.: közúti gépjármű alkatrészek (8708) (a bér munka importtartalma).....	47
28. sz. tábla: Közúti járműgyártás (34): átlagos vállalati méret.....	48
29. sz. tábla: Közúti járműalkatrészek gyártása (3430): átlagos vállalati méret.....	48
30. sz. tábla: Járművillamossági berendezések gyártása (3161): átlagos vállalati méret.....	48
31. sz. tábla: Opel Astra összeszerelő üzem termelése és értékesítése (személygépjármű).....	49
32. sz. tábla: Opel motor termelése és értékesítése.....	49
33. sz. tábla: Az Opel Magyarország Járműgyártó Kft. összevont értékesítési adatai.....	49
34. sz. tábla: A Magyar Suzuki Személygépkocsi Gyártó és Értékesítő Rt. termelése és értékesítése (személygépjármű).....	49
35. sz. tábla: A Magyar Suzuki Személygépkocsi Gyártó és Értékesítő Rt. értékesítési adatai (személygépjármű).....	50
36. sz. tábla: A Ford értékesítési adatai (alkatrészek: gyújtótekercs, benzinszivattyú, indítómotor).....	50
37. sz. tábla: Az Audi értékesítési adatai (motor).....	50
38. sz. tábla: A négy jelentős személygépkocsi- és alkatrészgyártó cég összesített értékesítési adatai.....	50
39. sz. tábla: Az Opel Magyarország Járműgyártó Kft. jellemzői.....	51
40. sz. tábla: A Magyar Suzuki Személygépkocsi-gyártó és Értékesítő Rt. jellemzői.....	52
41. sz. tábla: A Ford Hungária Termelő és Értékesítő Kft. jellemzői.....	53
42. sz. tábla: A tevékenység eredménye az IKARUS Rt-nél (MFt).....	53
43. sz. tábla: A létszám alakulása az IKARUS Rt-nél (fo).....	54
44. sz. tábla: A tevékenység eredményessége a RÁBA Rt-nél (MFt).....	55
45. sz. tábla: A létszám alakulása RÁBA Rt-nél (fo).....	55
46. sz. tábla: A tevékenységének eredményessége a Csepel Autó Kft-nél (MFt).....	56
47. sz. tábla: A létszám alakulása a Csepel Autó Kft-nél (fo).....	56
48. sz. tábla: Elorejelzett személygépkocsi gyártás (millió db).....	79
49. sz. tábla: Közúti járműgyártás (34): tulajdonosi struktúra.....	87
50. sz. tábla: Közúti jármű alkatrészek gyártása (3430): tulajdonosi struktúra.....	87
51. sz. tábla: Járművillamossági berendezések gyártása (3161): tulajdonosi struktúra.....	87
52. sz. tábla: Közúti járműgyártás (34): vegyesvállalatok.....	88
53. sz. tábla: Közúti jármű alkatrészek gyártása (3430): vegyesvállalatok.....	88
54. sz. tábla: Járművillamossági berendezések gyártása (3161): vegyesvállalatok.....	89
55. sz. tábla: Közúti jármű alkatrészek gyártása (3430): foglalkoztatottak száma régiók szerint (%).....	90
56. sz. tábla: Járművillamossági berendezések gyártása (3161): vállalatok száma régiók szerint.....	90
57. sz. tábla: Közúti jármű alkatrészek gyártása (3430): értékesítés régiók szerint (%).....	91
58. sz. tábla: Járművillamossági berendezések gyártása (3161): értékesítés régiók szerint (%).....	91
59. sz. tábla: Összefoglaló táblázat a hazai gépjármű iparról.....	101
60. sz. tábla: Benzinüzemi személygépkocsik alapvámja (%).....	104
61. sz. tábla: Diselüzemi személygépkocsik alapvámja (%).....	105
62. sz. tábla: Az Audi Hungária Motor Kft. termelési terve 1999-ig (ezer db).....	110
63. sz. tábla: Az Opel, Suzuki, Ford és Audi magyarországi üzemek létszámának jelenlegi és várható alakulása (fo).....	112

## **1. A szektor körülhatárolása: termékek, tevékenységek, vállalatok, piacok**

Bevezetoként le kell szögezni, hogy iparilag fejlett ország nem képzelhető el saját maga által kifejlesztett, nagy múltra visszatekinto és nagy szériában történő gépjármű gyártás nélkül.

Egy jármű tervezése ugyanis nagyon magas szintű fejlesztési háttérrel igényel nem csak a járműipar, hanem a kapcsolódó iparágak területén is.

Egy jármű előállításához számos iparágat érint (pl. kohászat, gépészet, villamosipar, vegyipar, gumiipar, üvegipar, textilipar, műanyagipar, elektronikai ipar, stb.).

### **1.1. A hazai közúti gépjármű gyártás termékei, tevékenységei vállalatokként**

A KSH még nem tért át megfelelő mélységben és mértékben a TEÁOR (az APEH Sztadi által kimunkált vállalati besorolás) bontásra, ráadásul az egyes vállalatok TEÁOR szerinti azonosítása - többek között az érvényben lévő adatvédelmi törvény miatt - szinte lehetetlen. Így pl. a TEÁOR bontásban közúti gépjármű gyártás (34) címszó alatt és adatai között nem jelennek meg a RÁBA Rt. adatai, mivel ez a cég más ágazatba kérte besorolását.

Továbbá a szakágazaton belüli négyszámjegyű bontásban nem különül el a személygépkocsi gyártás az autóbussz vagy a tehergépjárművek gyártásától, ezért vállalati információkkal ki kellett egészíteni az adatokat és tényeket.

Szintén vállalati információra kellett építeni az export volumenével és megoszlásával kapcsolatosan. Oka az volt, hogy az adóbevallások eredményeként megjelenő feldolgozás nem vállalat-, illetve termékspecifikus és a KSH termékbontásban közölt adatai pedig csak nehezen vagy egyáltalán nem teszik lehetővé a személy és egyéb járművek szétválasztását.

#### ***1.1.1. Személygépjármű***

##### **Opel Magyarország Járműgyártó Kft., Szentgotthárd**

1992. óta (1995-től kizárólagos GM tulajdon)

- Opel Astra személygépkocsi összeszerelés.
- 1.6 literes 8 szelepes benzínmotor (kezdetben)

később:

- 1.4 literes 16 szelepes benzinmotor (Ecotec)
- 1.6 literes 16 szelepes benzinmotor (Ecotec)

1997-tol:

- 1.8 literes benzinmotorok
- 1996-tól:
- hengerfeji gyártás (Németországból hozott alumínium öntvényből), de Gyorben épül már az öntöde (a német VAW Egyesült Alumínium Muvek) erre a célra.

### **Magyar Suzuki Személygépkocsi Gyártó és Értékesítő Rt., Esztergom**

1992. óta folyik a Suzuki Swift 5 ajtós gépkocsi gyártás 1.0 és 1.3 literes motorral, majd 3 ill. 4 ajtós sedan és Suzuki Van kistehergépkocsi. 1995. szeptembere óta Subaru Justy: Swift karosszéria és motor Subaru 4 kerék hajtással.

Itt folyó tevékenységek:

- sajtolás
- hegesztés
- festés
- szerelés

### **Ford Alba Üzem, Székesfehérvár**

- 1992. április óta: gyújtótekercs
- 1993. eleje óta: üzemanyag szivattyú
- 1994. vége óta: indítómotor

### **Audi Hungária Motor Kft., Győr**

1994. október: 1.8 literes 4 hengeres 5 szelepes Audi motor (az Audi A4-es és A6-os modellekbe) részegységeinek megmunkálása és motor összeszerelése. A nyers öntvények és a részegységek Németországból jönnek.

1996. októbertől hengerfej gyártás a V6-os 5 szelepes motorhoz.

### **1.1.2. Haszongépjármű**

#### **IKARUS Rt., Budapest, Székesfehérvár**

Az IKARUS jelenleg két alapgyártmányú autóbust állít elő. Székesfehérváron gyártják (illetve a gyártást még inkább ide akarják koncentrálni) az úgynevezett 200-as, azaz régebbi típuscsaládot melyet a FÁK és a keleti országok igényelnek, míg a 400-as típust Budapesten, - mely egy alacsony padlós korszakos és nemzetközileg versenyképes jármű - német, lengyel és egyéb piacokon lehet értékesíteni. A két jármű között egyébként jelentős - több, mint háromszoros - értékkülönbség van.

Mindenekelőtt látni kell azt, hogy az IKARUS Rt. nem egyszerű összeszerelő üzem, hanem gyártással - vázszerkezetes karosszéria, alváz - is foglalkozik. Ezen túlmenően, mivel igyekszik eleget tenni a fejlett piacok által diktált követelményeknek, ma már - elsősorban a budapesti gyárban - speciális igényekhez alkalmazkodik, s így több mint 50 féle különböző kivitelt állít elő.

#### **RÁBA Rt., Győr**

Termékei:

- Mellso-, hátsó- és pótkocsi futómuvek gyártása közúti gépjárművekhez (autóbusz, tehergépkocsi), mezőgazdasági erőgépekhez és földmunkagépekhez (a futómuveket zárt féktérrel szállítják)
- Diesel-motorok, tehergépkocsik, nyergesvontatók, pótkocsik, autóbuszalvázak, erőgépek (traktorok) és a hozzájuk tartozó alkatrészek, főegységek gyártása (traktorokból csak hozzájuk tartozó alkatrészek, főegységek gyártása (traktorokból csak 2 db-ot gyártanak 1996-ban)
- Négykerék hajtású univerzális kistraktor (már nem gyártják)
- Kovácsoltvas termékek, gömbgrafitos szürkevas öntvény és acélöntvény előállítás
- Szerszám gyártás, célgép gyártás és felületkezelés
- Gépfelújítás és karbantartás, gépek és berendezések javítása
- Gépipari termékekhez kapcsolódó bér munka
- Új termék a speciális futómu az alacsony padlós autóbuszhoz, amelynek továbbfejlesztését folyamatosan végzik.



Az elmúlt 4-5 évben K+F intenzív fejlesztés keretében a motor és futómu konstrukció teljesen megújult (E1, E2 motorok, alacsonypadlós futómu). Ezen felül az AUTOKUT-tal közösen fejlesztik az E3 motort, és továbbfejlesztés, illetve adaptáció alatt áll az alacsonypadlós futómu is. A K+F nem csak a termékre, hanem a technológiára is kiterjed.

A RÁBA Rt. minden termelő egysége ISO 9000 minőség tanúsítással rendelkezik.

### **Csepel Autó Kft., Budapest**

A reorganizáció meghozta az eredményt, s ennek köszönhetően az utóbbi években a Csepel Autó Kft. fő profilja egységes. A profil meghatározója a megváltozott piaci lehetőségek és az ennek következtében megváltozott piaci stratégia volt.

A fő tevékenységi kör továbbra is az alvázugyártás, de nem az IKARUS számára. Nyilvánvalóvá vált, hogy az orosz piacra nem lehet többé szállítani. Olyan piacokat kellett megcélozni, amelyeket a nagyvállalatok még nem fedtek le egészen. Így a Csepel kisszerűs és speciális igényekhez igazodó járművek, illetve foegységek gyártására rendezkedett be. Szemben a múlttal, a cég egyre inkább olyan fővállalkozói tevékenységet végez, ahol ő rendelkezik a konstrukcióval és az összeszereléssel, ő szerzi meg a vevoi piacot, de több nyugati nagyvállalattal kooperál, s a vevo igénye szerint más és más beszállítókat alkalmaz. Az alvázakhoz például - szükség és igény szerint - több nagyvállalat foegységeit (motor, futómu, sebességváltó) is lehet használni. Ezért a megrendelotól függően szállítottak alvázakat (MAN, Detroit Diesel, Mercedes, Cummings stb. motorral). Erre azért volt szükség, mivel a Csepel Autó Kft. különböző országokba exportál járműveket, s ezen országokban mindig más nagyvállalatnak volt piaci túlsúlya (alkatrészellátás, szerviz, műhely).

Az erosen differenciált alváz kínálat mellett a Csepel mellékprofilja a teherautó gyártás. Hagyományos teherautó gyártásban természetesen komoly versenyhátránya van a Csepelnek a "nagyok"-kal szemben. Éppen ezért ezt a profilt a vállalat csak fenntartás céljából üzemelteti, és nem szünteti meg, mert elképzelhetőnek tartja a későbbi felfutást.

Speciális teherautó gyártásban azonban versenyelőnyt élvez. Így. pl. az egyik legsikeresebb járművük a tüzoltó autó. A speciális teherautókkal azonban szintén az a gond, hogy csak kisszerűs, erosen specifikált gyártást lehet megvalósítani.

A vállalat nem gyárt olyan járművet, illetve foegységet ami nem felel meg tökéletesen az EU minőségi előírásoknak (ISO 9000 minosítás), így a csatlakozás során nem merülnek fel minőségi problémák.

### **1.1.3. Gépjármű alkatrészek**

Az elmúlt években a magyar autóbusz- és haszongépjármű gyártás visszaesésével és a korábbi exportpiacok (KGST) megszűnésével a hazánkban megtelepedett személygépkocsit vagy foegységet gyártó óriásvállalatok váltak az alkatrész gyártás legfontosabb mozgatórugóivá. Ezek a nemzetközi autógyárak gyökeresen átalakították a piaci feltételeket, olyan új muszaki és munkaszervezési kultúrát, termelési eljárásokat honosítottak meg, amelyhez a magyar feldolgozó ipar, adott technológiai színvonalával még nem igazán tudott felnoni. Részben ezzel magyarázható, hogy jelenleg még alacsony a magyar beszállítások részaránya, a külföldi beruházások magas exporthányaddal működnek.

Az autóipar gazdaságélénkítő hatását az fogja a jövőben meghatározni, mennyire tudja a háttéripárt széles körben modernizálni, a termék-, eljárás- és szervezeti innovációk gyors elterjedését megvalósítani.

Az autóalkatrész gyártás fejlődése szorosan összekapcsolódott az autógyártással, piaci helyzetének változása nem is értheto meg az autóiparban bekövetkezett termelési, vezetési és szervezési innovációk elemzése nélkül. Az autóipar nemzetközi változása, vezetett a magyarországi befektetésekhez, és határozza meg a magyar autó- és alkatrész gyártás jövőbeni fejlődését is.

Napjainkban egy autó átlagosan 11 000 - 12 000 db alkatrészból áll, ami a gyártási összköltség 50-70%-át adja. Az eloállításukhoz felhasznált anyagok köre igen széles: a muanyagtól kezdve a gumi és üveg komponensekig szinte minden elfordul. Ebből is látszik, hogy az alkatrész gyártással foglalkozó vállalatok köre nehezen meghatározható: a kohászat, a vegyipar, a gumiipar, a muanyagipar, a textilipar vagy akár az üvegipar is bizonyos százalékban tulajdonképpen jármuipari tevékenységet folytat.

Magyarországon az alkatrész gyártással foglalkozó vállalatok száma szakértői becslések szerint 300 és 350 közé tehető. Az alkatrészek sokféleségéből fakadó ágazati szórtság azonban alapvetően megnehezíti a szakágazat statisztikai számbavételét, hiszen a vállalatok egy részét más ágazati besorolásuk révén gyakorlatilag szem elöl tévesztjük.

A magyar statisztikai osztályozás a közúti járműgyártást (34-es ágazat) a következő bontásban elemzi:

- Közúti járművek gyártása (3410)
- Járműkarosszéria- és pótkocsi gyártás (3420)
- Közúti jármű alkatrészek gyártása (3430)

Az alkatrészgyártáshoz kapcsolható még egy másik gazdasági szektor, ami eredetileg nem a közúti jármű gyártáshoz besorolt: a járművillamossági berendezések gyártása (3161).

Az új személygépjármű és személygépjármű fodarab beszállítása mellett a meglévő és fejlődő haszongépjármű illetve fodarab gyártást is el kell látni korszerű alkatrészekkel. Ezek a követelmények is világszínvonalúak.

Van azonban a pótalkatrész piac, amely nem minden tekintetben követel korszerű termékeket. A hazánkban és a környező országokban még üzemben lévő kevésbé korszerű személy- és haszongépjármű típusok egyelőre nagy igényrel lépnek fel a szegmensben. Ezek a gyártók általában nem minősítettek, és sok esetben tisztában vannak a kereslet közeli csökkenésével, illetve megszűnésével, ezért nem fejlesztenek.

Tipikus hazai alkatrészek:

- akkumulátor
- izzók
- műanyag alkatrészek
- gumi alkatrészek
- gyújtógyertyák
- gyújtáselosztók
- megszakítók
- kábelek
- kuplungtárcsák
- fékpofák
- léghutok
- olajszivattyúk
- öntvények
- kovácsolt elemek
- préselt lemezek stb.

Tipikus hazai főegységek

- motor
- első futómu
- hátsó futómu

- alváz
- kormánymu
- kuplung
- nyomatékváltó (= sebességváltó)
- fékrendszer stb.

## 1.2. Vállalatok, piacok

### 1.2.1. Személygépjármű

#### **Opel Magyarország Járműgyártó Kft., Szentgotthárd**

1992. március óta termel.

1980. Július: vegyesvállalati szerződés a RÁBA Magyar Vagon- és Gépgyárral.

Vámszabadterületi társaságként jött létre.

1995. óta a General Motors a kizárólagos tulajdonosa a Kft-nek. A GM a RÁBA üresen álló csarnokát építtette át a saját használatára.

Két részből áll:

- összeszerelő üzem
- motorgyár

Igazi összeszerelő üzem, mivel a karosszéria fémlemezek, hátsó tengelyek a bochumi gyárból jönnek, az elektromos berendezések és a többi alkatrészek a GM európai beszállítóitól. Nincs megmunkálás, csak összeszerelés. A 9-10 %-os magyar beszállítók a teljes európai gyártást kiszolgálják. A GM a tendereit a világra átfogóan írja ki. A szigorú feltételek miatt kevés a hazai beszállítók aránya.

Az összeszerelő üzem eredetileg a magyar piac ellátására és nem export termelésre jött létre.

1. sz. tábla: A hazai gyártású Opel Astra típusú személygépkocsik értékesítése

Megnevezés	1992 (márc-dec)	1993	1994	1995	1996 (jan-máj)	1992-1996 összesen (db) (%)	
Összes gyártott Astra (db)	9 401	13 344	12 282	12 488	4 999	52 514	100,0
Ebből: hazai értékesítés (db)	6 665	10 124	10 028	8 427	3 596	38 840	74,0
Export értékesítés összesen (db)	2 736	3 220	2 254	4 061	1 403	13 674	26,0
Ebből:							
Németország	984	168	504	600	-	2 256	4,3
Olaszország	1 200	768	480	655	683	3 786	7,2
Törökország	552	2 188	1 028	-	-	3 768	7,2
Csehország	-	96	-	-	-	96	0,2
Görögország	-	-	48	796	720	1 564	3,0
Kína	-	-	194	2 014	-	2 208	4,2

Forrás: Opel Hungary Autóforgalmazó Kft.

A motorok a hazai leányvállalat kielégítése után 100 %-ban exportra készülnek, Németországban, Angliában, Belgiumban, Portugáliában, Spanyolországban gyártott Corsa, Astra, Vectra típusokba.

1996-tól hengerfej gyártó üzem az Opel bármely 4 hengeres motorjához (tehát nem csupán a szentgotthárdihoz) gyárt hengerfejet.

A németországi alumínium öntvények beszállítását a gyori német VAW Egyesült Alumínium Muvek által létrehozott öntöde váltja föl. Ez a gyár főleg a szentgotthárdi üzemet látja el.

### **Magyar Suzuki Személygépkocsi Gyártó és Értékesítő Rt., Esztergom**

A beruházás akkor megfogalmazott alapvető célja az volt, hogy újra megteremtsék Magyarországon a személygépkocsi gyártást, megbízható, világszínvonalú és takarékos, korszerű autóval lássák el a hazai piacot, majd a termelés felfutása után egész Európát. További fontos célkitűzés volt, hogy az új autógyár termeléséhez felfejlessék a magyar háttérpiacot, ami az egyik húzóágazatává válhat a recesszióval küszködő magyar gazdaságnak.

Zöldmezős beruházásként jött létre vegyesvállalati formában. 1992. óta gyárt.

2. sz. tábla: A hazai gyártású Suzuki személygépkocsi értékesítése

Megnevezés	1992 (márc-dec)	1993	1994	1995	1996 (jan-máj)	1992-1996 összesen	
						(db)	(%)
<b>Összes gyártott Suzuki (db)</b>	1 000	13 000	19 500	36 452	13 330	69 952	100,0
<b>Ebbol: hazai értékesítés (db)</b>	900	12 600	16 100	12 178	n.a.	41 778	59,7
<b>Export értékesítés összesen (db)</b>	-	-	3 290	23 870	n.a.	27 160	40,3
<b>Ebbol:</b>							
<b>Németország</b>				7 400			
<b>Hollandia</b>				3 450			
<b>Anglia</b>				3 125			
<b>Ausztria</b>				1 950			
<b>Belgium</b>				1 154			
<b>Franciaország</b>				740			
<b>Görögország</b>				620			

Forrás: Magyar Suzuki Személygépkocsi Gyártó és Értékesítő Rt.

### Ford Hungária Termelő és Értékesítő Kft., Székesfehérvár

Zöldmezös beruhásként jött létre a Videotontól megvásárolt 8.7 hektáros területen.

Autóalkatrész gyártó üzem a Ford Alba. 100%-os Ford tulajdon. 1992. április óta termel.

Az alkatrészeket (gyújtótekercs, benzinszivattyú, indítómotor) 100%-ban exportálják a világméretű Ford autógyártáshoz.

A Fordot a beruházás elindításában az a szándék motiválta, hogy növelni tudja a magyarországi autóeladásait. Az akkor érvényes előírások értelmében hazánk annak a cégnek adott gépjármű behozatali engedélyt, amely exportbovító beruházásokat is végrehajtott. Az alkatrész gyártási beruházás már a 80-as évek végén sem látszott elonytelen üzletnek, ezért a Ford eldöntötte a székesfehérvári beruházás elindítását. Időközben azonban Magyarország liberalizálta a gépkocsi importot is, így a Ford nem tudott akkora részesedést szerezni magának, mint amit eredetileg a „kvázi” védettség mellett elképzelt, vagyis nem élvezte az investíció - a munkahely teremtés és technológia kihelyezés - fejében a nagyobb behozatali kvótát jelentő elonyöket a konkurenciával szemben.

3. sz. tábla: A Ford értékesítési adatai (alkatrészek: gyújtótekerccs, benzinszivattyú, indítómotor)

Év	Netto árbevétel (millió Ft)	Belföldi értékesítés (millió Ft)	Export értékesítés (millió Ft)	Export összes árbevétele (%)
1992	296	-	296	100
1993	1292	-	1292	100
1994	3319	-	3319	100
1995	6607	-	6607	100

Forrás: Vállalati információk.

**Audi Hungária Motor Kft., Győr**

1994-ben indult.

A Volkswagen csoport 100%-os tulajdonú leányvállalata. A vállalat - hasonlóan az Opel Szentgotthárdi gyárához - vámszabadterületi társaságként működik. Az alkatrészek vámmentesen jönnek be.

A RÁBA cégtől vásárolt 15 hektáros telepen építkezett.

A motor öntvényeit és elemeit Németországból hozzák. Itt megmunkálás és összeszerelés folyik. A motorok az Audi 4-es és 6-os modelljéhez készülnek. (1.8 literes alumínium blokkok, 5 szelepes motor) 1995. osze óta 5 szelepes V6-os motor hengerfejei is. A motorok mind külföldre kerülnek.

4. sz. tábla: Az Audi értékesítési adatai (motor)

Év	Netto árbevétel (millió Ft)	Export értékesítés	
		(millió Ft)	(%)
1995	29100	29100	100
1996 (terv)	50000	50000	100

Forrás: Vállalati információk.

A személygépkocsi piaca nem vonatkoztatható el a hazánkban már fogalomban lévő, újonnan beszerzett jármutípusok elemzésétől. Nincs kényszeru kapcsolat az itt gyártott típusok és a hazai vásárlás között. Túlságosan sok típus van forgalomban az országban. Még a fejlett nyugat-európai országokban is 3-5 márka uralja a piacot. Személygépkocsi parkunk nem csupán előregedett (12.3 év 1995-ben), de a tervgazdasági rendszerben végül is arányaiban egészséges lett az összetétel néhány vezető gyártmánnal (Wartburg, Skoda, Lada stb.). Ma ezt már nehéz lenne elmondani.

A gépkocsi olyan termék, amelynek magára hagyott üzemeltetése nem képzelhető el. Alkatrészei különböző igénybevételeknek vannak kitéve (rázás, lengés, súrlódás, ho hatás, szél

stb.) és nem egyenlélettartamúak. Ellenorzésre, ápolásra, javításra szorulnak. Elemeit pótalkatrészekkel kell cserélni.

Az autóipar (beleértve az alkatrész gyártást is) magán hordozza a jármu üzemeltetés kultúrájának jegyeit, illetve ez fordítva is igaz.

Hazánkban ez az összhang nem jött létre. Magas színvonalú jármu gyártás és összeszerelés (Opel, Suzuki) folyik, magas színvonalú alkatrész gyártás (Ford, Audi) mellett hazai kisvállalkozásokban változó színvonalú alkatrész, illetve pótalkatrész gyártás is történik. A legkorszerűbb gépkocsik mellett a 20 éves környezetszennyező, nagy fogyasztású típusok is üzemelnek alacsony színvonalú karbantartással. (Utóbbiakhoz készül az alacsonyabb színvonalú pótalkatrészek jelentős hányada.)

A gépkocsi gyártás fogyasztója a gépkocsi vásárló, az alkatrészek, ill. pótalkatrészek fogyasztója a gépkocsi gyártás és a javítóipar. Még fontosabb jelenség, hogy a pótalkatrészgyártók legjelentősebb közvetlen ügyfele az alkatrész kereskedő cég.



5. sz. tábla: A személygépkocsi állomány jelenlegi összetétele (1995)

Gyártmány	1990	1993	1994	1995	Átlagéletkor
	db	db	db	db	év 1995
<b>Összesen</b>	<b>1 944 553</b>	<b>2 091 623</b>	<b>2 176 922</b>	<b>2 245 395</b>	<b>11.32</b>
<b>Ebből:</b>					
Audi	4 813	20 059	24 932	31 966	11.16
BMW	5 057	15 300	17 905	21 401	11.20
Citroën	3 596	14 901	18 041	22 219	9.72
Dacia	198 984	136 404	118 035	80 486	10.03
Datsun, Datsun-Nissan	3 764	10 918	11 307	11 514	10.58
Fiat	19 422	49 138	58 722	73 010	10.57
Ford	17 531	52 384	66 497	86 663	9.54
Honda	2 125	8 334	10 410	13 987	8.17
Lada, Zsiguli	572 507	546 277	526 752	451 488	12.75
Maruti	2 212	9 362	10 246	11 428	4.39
Mazda	4 290	15 792	19 835	25 220	9.28
Mercedes	6 656	20 741	24 731	30 873	12.29
Mitsubishi	2 377	12 767	16 325	20 709	8.40
Moszkvics	27 646	23 524	23 756	21 690	13.29
Nissan	..	3 299	6 400	10 443	8.00
Opel	21 420	74 083	99 360	137 001	7.62
Peugeot	4 407	17 013	20 907	26 497	8.74
Polski Fiat	126 015	114 581	112 876	111 351	12.21
Renault	8 730	29 513	37 045	50 611	8.81
Skoda	216 833	191 595	190 114	187 459	13.18
Suzuki	1 350	13 371	25 681	42 371	2.75
Toyota	3 776	13 933	17 758	23 109	7.99
Trabant	376 400	325 144	319 182	313 364	12.71
Volkswagen	23 729	77 951	97 741	125 469	11.69
Wartburg	224 848	208 013	203 196	198 355	12.91
Zaporozsec	9 738	6 096	7 308	7 760	13.30
Zastava	22 736	23 080	23 063	23 121	10.81

Forrás: Országos gépjármű állomány statisztikai adatainak gyűjteménye 1995., KHVM

6. sz. tábla: A személygépkocsi állomány első öt leggyakoribb gyártmánya

Sorrend	1990	1993	1994	1995	Átlagéletkor 1995
1.	Lada, Zsiguli	Lada, Zsiguli	Lada, Zsiguli	Lada, Zsiguli	Suzuki
2.	Trabant	Trabant	Trabant	Trabant	Maruti
3.	Wartburg	Wartburg	Wartburg	Wartburg	Opel
4.	Skoda	Skoda	Skoda	Skoda	Toyota
5.	Polski Fiat	Polski Fiat	Polski Fiat	Opel	Nissan

Forrás: Magyar Statisztikai Zsebkönyv '95

7. sz. tábla: Új személygépkocsi eladás hazánkban az első 15 gyártmány szerint sorrendben

	Gyártmány	1993 (db)	Piaci részesed- és	Gyártmány	1994 (db)	Piaci részesed- és	Gyártmány	1995 (db)	Piaci részesed- és
1.	LADA	16 645	22.9	OPEL	20 271	22.5	OPEL	13 663	19.9
2.	OPEL	16 482	22.7	LADA	17 494	19.4	SUZUKI	12 969	18.9
3.	SUZUKI	12 537	17.3	SUZUKI	16 775	18.6	LADA	8 009	11.6
4.	VOLKSWA- GEN	4 657	6.6	VOLKS- WAGEN	6 775	7.8	RENAULT	5 502	8.0
5.	FORD	3 682	5.1	RENAULT	4 555	5.1	VOLKS- WAGEN	5 089	7.7
6.	RENAULT	2 443	3.3	FORD	4 239	4.7	DAEWOO	4 670	6.8
7.	SKODA	2 238	3.1	SKODA	2 777	3.1	FORD	478	6.5
8.	ALEKO	1 884	2.6	FIAT	2 770	3.1	FIAT	3 700	5.4
9.	SEAT	1 883	2.6	SEAT	2 519	2.8	SEAT	2 147	3.1
10	TOYOTA	1 398	1.9	TOYOTA	1 562	1.7	SKODA	1 216	1.8
11	MITSUBI- SHI	1 246	1.7	ALEKO	1 364	1.5	TOYOTA	1 118	1.6
12	FIAT	1 137	1.6	MITSUBI- SHI	1 252	1.4	PEUGEOT	778	1.1
13	MAZDA	1 124	1.5	MAZDA	1 069	1.2	ALEKO	740	1.0
14	NISSAN	1 118	1.5	HYUNDAI	686	0.7	HYUNDAI	701	1.0
15	DAIHAT- SUN	707	1.0	PEUGEOT	662	0.7	MITSU- BISHI	699	1.0

Forrás: Magyar Gépjármű Importőrök Egyesülete és a Suzuki Rt. adatai alapján

A 80-as években évi 80-100 ezer darabos évi személygépkocsi eladás történt. Ez a mutató csökken az utóbbi években. Szigorító intézkedések hatására mintegy 25%-kal csökkent az országban az új autók eladása 1994-rol 1995-re. Az 1996. évi várható forgalom 50-55 ezer darab. Ez a drasztikus mértéku piacsukulás természetesen erőteljesen érinti a hazai személygépkocsi gyártókat is.

Az Opel 1995. évi 19.9%-os piaci részesedésével megőrizte vezető helyét, második a Suzuki 18.9%-os részesedésével, és az 1992-ben és 1993-ban listavezető Lada már csak a harmadik a maga 11.6%-os részesedésével.

A szentgotthárdi Opel Astrák esetében a kínálat nagyságát egyelőre a hazai kereslet határozza meg. 1995-ben az Opel összforgalmából (13 663 db Corsa, Astra, Vectra, Omega) a legjelentősebb a szentgotthárdi Astrák értékesítése (8 427 db), ami Magyarországon a 68 634 darab új autó 12.3%-a. Összes Opel 19.9%. 1996-ban már csak 11 ezer Astra összeszerelését tervezik.

A Suzukik az összforgalom (68 634 db) 18.9%-át adták. 1996-ban hasonló mértéket terveznek, a bővített termelés EU exportot szolgál.

A magyarországi személygépkocsi import liberalizációja után (a piacon kialakult "visszas folyamatok" megakadályozására) 1992-ben a kormány a személygépkocsi importra fogyasztási globálkvótát vezetett be, ami azt jelentette, hogy a gépkocsi importőröknek az igényelt darabszám függvényében adták ki az engedélyeket ( a rendszer 1996-ban is érvényben van). A hivatkozott engedélyt az új autók esetében minden korlátozás nélkül megadták, a használt autóknál azonban - a túljelentkezés miatt - csak a 6 évesnél fiatalabb gépkocsik esetében. 1992. második félévre további szigorításként minimálár lett bevezetve az 1-3 (150 ezer Ft/db), illetve a 4-6 (120 ezer Ft/db) éves kategóriákban.

- A minimálárral osztották az importáló által igényelt összeget, és az így kiszámított darabszámmra lehetett importengedélyt kapni. A minimálárát úgy határozták meg, hogy éppen kitölthessen a 40 ezres félévi kvóta.
- 1992-ben a 2.05 milliós magyarországi személygépkocsi-állomány átlagos életkora 9.93 év volt, 1993-ban pedig már 10.43 év, 1994-ben 10.93 év, 1995-ben 12.03 év (1995-re 11.32 is található a KHVM szerint).

Az importkvóta magánszemélyekre nem vonatkozott, így 1992-ben újra virágkorát élte a magánimport, s több mint 74 ezer használt autó került ezen az úton az országba. (Ezek 80%-a 4, 50%-a pedig még 10 évesnél is idosebb volt.) 1992-ben közel 180 ezer személygépkocsi kapott rendszámot hazánkban, és ebből kevesebb mint 50 ezer (max 1/3-a) volt csak új autó.

1993. január elsejével azonban újabb import szigorítások léptek életbe. Felemelték a minimálárakat (az 1-3 éves autók esetében 280 ezer Ft/db-ra, a 4-6 éves pedig 210 ezer Ft/db-os értékre), továbbá a magánforgalomban a 6 évesnél idosebb személyautók csak akkor voltak vámkezelhetők, ha a vámkezelést megelőző muszaki-környezetvédelmi vizsgálat erre alkalmasnak találta őket. A korlátozás azonban nem hozta meg a várt sikert, az importszabályozás szigorítása ellenére tovább folytatódott az öreg gépkocsik magánimportja és még 1993-ban is több mint 77 ezer használt autó érkezett be magánimport keretében az országba. Látva az intézkedések kudarcát, a kormányzat radikálisabb döntést hozott: 1993. október 1-től rendeletileg megtiltotta a 6 évesnél korosabb személygépkocsik importját. Ezt 1996. január 1-vel tovább szigorították, mivel ekkortól már csak a 4 évesnél nem idosebb gépkocsik importját engedélyezik.

A használt autók importjának fokozatos szigorítása nem csak a hazai gépkocsipark további öregedésének megállítását célozta, hanem az idoközben megindult magyarországi személygépkocsi gyártás piaci védelmét is.

Az 1994-ben fellendülő (az eladások elérték a 90 ezret) új gépkocsik piacát azonban 1995. márciusában „letörte” az ún. Bokros-csomag. Egyrészt a nagyobb mértéku forintleértékelés, másrészt a bevezetett 8%-os mértéku vámpótlék, valamint a 10 százalékponttal megemelt gépkocsi fogyasztási adó. A katalizátoros 1600 köbcenti alatti autók fogyasztási adója 0%-ról 10%-ra, az 1600 köbcenti fölötti pedig 10%-ról 20%-ra emelkedett. A katalizátorral nem rendelkezo gépkocsik addigi 12%-os fogyasztási adója pedig 22% lett.

A pénzügyi kormányzat - az elozokban vázolt intézkedésekkel - az import, tehát a valutakiáramlás csökkentése révén a folyó fizetési mérleg felborult egyensúlyának helyreállítását célozta meg. Az már ismeretes, hogy a vámpótlék „intézménye” 1997. közepéig marad érvényben, és addig is egyre - 1-1 százalékkal - csökkeno mértékben. A gépkocsik fogyasztási adója viszont várhatóan nem csökken, sot inkább emelkedni fog, mivel a PM nem kívánja a vámpótlék leépítésével - bevételi okokból és az import visszafogása miatt - a gépjármuveket olcsóbbá tenni.

Ez azt jelenti, hogy a változatlanul magas gépkocsi árak mellett várhatóan csökken a fizetoképes kereslet, s ezáltal jó esetben stagnálnak, illetve tovább csökkennek a hazai új autó eladások. Ez nagyon érzékenyen érinti a magyarországi piacra termelo Opelt, és a Suzukit is, és egyáltalán a hazai üzemeltetoi és karbantartói kultúrát

A motorgyártást nem érintik a fentebb vázolt szigorító intézkedések, így ezek termelését és értékesítését - mivel mind exportra kerül - nem befolyásolják a megszorítások. Sot a motortermelés további felfuttatásával az Opel például kompenzálni tudja magyarországi cége esetében az új autó eladások csökkenéséből adódó veszteségeit.

Az EU-val kötött társulási megállapodásnak megfeleloen 2001-re megszunik fokozatosan az import személygépkocsik vámja. 1995. január 1-tol az EU, EFTA, CEFTA országoktól és Szlovéniából 10 %-kal kevesebb a vám.

### **1.2.2. Haszongépjármu**

Magyarországnak a haszongépjármu (elsosorban autóbusz) gyártásban nagy hagyományai vannak. Igazi jelentoséget az képvisel, hogy saját kifejlesztésu és kisebb-nagyobb mértékben állandóan továbbfejlesztett termékeket gyárt. Igazi húzóágazatnak lehetne tekinteni még akkor is, ha a fejlődés nem minden szakaszban volt progresszív, nem követte a

világszínvonal követelményeit, de jelen volt, és a saját gyárakon kívül nagyszámú hazai, kisebb számú idegen beszállítót foglalkoztatott.

A gyárak saját tervező- és fejlesztő bázissal rendelkeztek, együtt dolgoztak az AUTÓKUT kutatóival.

A legnagyobb hagyománya az IKARUS cég által gyártott autóbuszoknak van, amely termelésbe a másik két jelentős cég a Gyori Magyar Vagon- és Gépgyár (ma RÁBA) és a Csepel Autógyár (ma Csepel Autó Kft.) is bekapcsolódott.

Az IKARUS Jármű- és Karosszériagyár (1991. óta IKARUS Rt.) nagy megrendelője a RÁBA Rt. motorjának, első és hátsóhidjának, a Csepel Autógyár alvázának, kormányművének, tengelykapcsolójának. Az alvázgyártás azonban átkerült az IKARUS-hoz. Az IKARUS Rt. piacot jelent mindkét másik gyárnak, amelyek ettől független termelést folytatnak, önállóan értékesítenek mind hazai mind külföldi piacra.

A hazai haszongépjármű állomány és a hazai gyártás az autóbusz területén összerendeltséget mutat. Lényegében Ikarus gyártmány alkotja a parkot. Tehergépkocsi kérdésében már nem ilyen egyszerű a helyzet, mert Csepel és Gyor nem volt képes a hazai piac igényeit sem darabszámban sem választékban kielégíteni.

Célszerű a hazai piacot eloször közösen tárgyalni, nem vállalatonként.

8. sz. tábla: Közúti gépjármű állomány (ezer db)

Gépjármű	1990	1993	1994	1995
<b>Személygépkocsi</b>	1 945	2092	2 177	2 245
<b>Autóbusz</b>	26	22	21	20
<b>Motorkerékpár</b>	169	158	158	159
<b>Tehergépkocsi</b>	224	238	258	292
<b>Vontató</b>	38	37	39	33
<b>Pótkocsi, lakókocsi, utánfutó</b>	205	242	252	268

Forrás: Magyar Statisztikai Ésebkönyv '95

9. sz. tábla: A közúti gépjármű állomány gyártási év szerint (db, %)\*

Gépjármű		1 éven belül	1-3 éve	4-8 éve	9-13 éve	14 évnél régebben	Összesen
Személygépkocsi	(db)	45 813	162 122	725 269	601 649	642 069	2 176 922
	(%)	2.1	7.4	33.3	27.6	29,5	100.0
Autóbusz	(db)	211	782	8 935	6 567	4 977	21 472
	(%)	1.0	3.6	41,6	30.6	23.2	100.0
Motorkerékpár	(db)	167	2 156	44 591	46 165	64 248	157 327
	(%)	0.1	1.4	28.3	29.3	40.8	100.0
Tehergépkocsi, dömper és különleges célú gk.	(db)	9 209	30 258	101 341	69 017	48 256	258 081
	(%)	3,6	11,7	39,3	26,7	18,7	100.0
Vontató	(db)	1 557	3 063	13 779	12 354	8 219	38 972
	(%)	4.0	7.9	35.4	31.7	21.1	100,0
Pótkocsi, lakókocsi, utánfutó	(db)	5 232	35 216	109 732	64 831	37 139	252 150
	(%)	2.1	14,0	43.5	25,7	14.7	100.0

Forrás: Országos gépjárműállomány statisztikai adatainak gyűjteménye 1995., KHVM

\* A két statisztikai könyv adatai közötti eltérés nem nagyságrendi.

10. sz. tábla: A hazai tehergépkocsi állomány (db)

Gyártmány	1993 db	1994 db	1995 db	átlagéletkor 1995-ben év
<b>Összesen</b>	<b>237 515</b>	<b>258 081</b>	<b>292 144</b>	<b>9.17</b>
<b>Ebből:</b>				
Aro	18 691	17 013	12 522	8,53
Avia	5 698	5 734	5 903	9.31
Barkas	26 631	25 965	26 695	10.92
Fiat (IVECO)	4 524	7 232	11 365	6.24
Ford	5 417	8 584	12 724	5.91
IFA	51 701	50 635	51 702	12.02
IZS	11 287	10 620	9 229	10.42
Kamaz	4 313	4 327	4 365	9.76
Mercedes	6 450	9 414	14 180	11.30
Nysa	5 836	5 435	4 821	10.99
Opel	1 152	2 908	6 309	2.82
Renault	4 267	6 507	9 288	4.94
Robur	6 445	6 198	5 761	10.70
Skoda	7 851	8 733	10 097	8.47
Toyota	1 911	3 711	6 489	3.69
UAZ	10 838	10 240	9 511	11.62
Volkswagen	6 808	10 787	16 940	8.53
ZUK	26 202	25 311	24 331	11.04

Forrás: Magyar Statisztikai Zsebkönyv '95

11. sz. tábla: Áruszállító gépjármű állomány teherbírás szerint, 1994

Teherbírás (t)	Tehergépkocsi*
<b>Összesen</b>	<b>235 250</b>
<b>Ebbol:</b>	
- 0.9	48 984
1.0 - 1.4	89 810
1.5 - 3.4	20 198
3.5 - 4.9	40 102
5.0 - 9.9	28 958
10.0 -	7 198

Teherbírás (t)	Teher szállító pótkocsi
<b>Összesen</b>	<b>78 972</b>
<b>Ebbol:</b>	
- 0.9	11 073
1.0 - 1.4	2 778
1.5 - 3.4	27 903
3.5 - 4.9	17 830
5.0 - 9.9	14 389
10.0 -	4 999

Forrás: Országos Gépjárműállomány Statisztikai adatainak gyűjteménye 1995 alapján

\* A KSH szerint a tehergépkocsik száma 258 081 volt 1994-ben.

12. sz. tábla: A hazai gépjárműpark átlagéletkora összefoglalva (év)

Év	Személygépkocsi	Autóbusz	Tehergépkocsi
<b>1994</b>	10.93	10.29	9.17
<b>1995</b>	12.03	11.64	10.19

Forrás: Országos gépjárműállomány statisztikai adatainak gyűjteménye 1995 alapján

A táblázatból jól látható, hogy eroteljes felfrissítés lenne szükséges mindhárom járműfajtában.

A személygépkocsik gyarapodását csak részben adták az új típusok, a többi modern de használt jármű volt, ami az egész gazdaságra igen nagy terhet ró (környezetszennyezés, nagyobb üzemanyag fogyasztás, nem megbízható üzem az utakon, kisebb teljesítés, illetve sebesség, nagyobb javítási és pótalkatrész igény stb.).

Az autóbuszok száma nem gyarapodott, a selejtezt pótló csekély beszerzés elsősorban Ikarus gyártmányú volt.

A tehergépkocsi park, viszont főleg korszerű nyugati típusokkal növekedett, hiszen a nemzetközi szállítás előírásai, a hazánkban megtelepedett idegen tőkéjű vállalatok követelményei erre jelentősen hatottak. A statisztika szerint ugyan még 1994-ben is hajdani szocialista gyártmányok álltak elől a sorrendben, de látszik a híres nyugatiak előrenyomulása még a hazai Rábával szemben is, mivel az relatíve drágább.

13. sz. tábla: A tehergépkocsi állomány tíz gyártmánya sorrendben (1994)

Sorrend	Gyártmány	Darab	%
1.	IFA	50 635	19.6
2.	Barkas	25 965	10.1
3.	ZUK	25 311	9.8
4.	Aro	17 013	6.6
5.	Volkswagen	10 787	4.2
6.	IZS	10 620	4.1
7.	UAZ	10 240	4.0
8.	Mercedes	9 414	3.6
9.	Skoda	8 733	3.4
10.	Ford	8 584	3,3

Forrás: Magyar Statisztikai Zsebkönyv '95

Most következnek az egyes vállalatok piacaikkal.

#### IKARUS Rt.

1991. óta részvénytársasággá alakult (30% ATEX orosz befektető cég, 68%-a a magyar állam, 2% egyéb cégek tulajdona).

A nehézjárművek gyártásának válsága már a 80-as évek végén erőteljesen jelentkezett és a feszültségek a 90-es évek elején rendkívül nagyok voltak, a megoldást mind a mai napig nem sikerült megtalálni. Ezt mindenek előtt a nettó árbevétel és az export alakulása szemlélteti.

14. sz. tábla: Az IKARUS Rt. nettó árbevétele, exportja (ezer \$)

Év	Nettó árbevétel	Export
1991	449090,0	273461,0
1993	249369,0	211043,0
1994	162438,0	96685,0
Változás %-a (94/93)	65,0	45,8

Forrás: Figyelo 1995. júliusi különszám: 100 legnagyobb magyar vállalat adatai alapján

Drasztikus változás ment végbe, egy év alatt az export a felére, három év leforgása alatt pedig a harmadára esett vissza. A darabszám szerinti visszaesés ennél jóval markánsabb, de ez felhívja a figyelmet arra, hogy egyrészt jelentősen nőtt az előállított termék értéke, másrészt megváltozott az export relációs megoszlása is. Amíg a múltban az olcsóbb, de 10-14 ezer db-os nagyságrendben gyártott autóbusz a KGST országok és elsősorban a szovjet piacon eladható volt, a mai 1000-2000 db autóbust a világ más piacain kell értékesíteni. E piacok közül mindenek előtt Európa és azon belül a lengyel, német, svéd és angol piacok jelentősek.



Az 1995-ös év különösen az IKARUS Rt. számára volt nehéz, ahol a veszteség meghaladta a 3.7 Mrd Ft-ot.

Az IKARUS Rt. dollárban számított visszaesése 22.6%, ami 16 631 MFt-os árbevételt jelent. Ezzel a 100 legnagyobb nettó árbevétele magyar cég közül a 61. helyen áll.

Az értékesítés visszaeséséhez több ismert tényező mellett erősen hozzájárult a nyugat-európai és mindinkább a hazai recesszió. "Normál körülmények között" a hazai piac autóbusz igénye, mintegy 500 db évente, de ez a múlt évben csak 200 db volt, míg erre az évre feltehetően 100 db alatt marad. Ezzel "sikerült elérni", hogy a hazai buszpark átlagos életkora tovább nőtt (1994-ben 10.29 év, 1995-ben 11.64 év), amely nyilvánvalóan üzemeltetési- és fenntartási költségnövekedést, járatkieséseket és nagyobb balesetveszélyt jelent.

A vállalat jelenleg évente 1000 autóbusz nagyságrendet tud eladni, ami a világpiac 1%-a. Csaknem a felét Oroszországban és a FÁK területén, a maradékot pedig belföldön és a világ egyéb országaiban értékesíti. Az éves eladási mennyiséget növeli az Egyedi Autóbusz Kft. évi mintegy 150 darabos és az észak-amerikai piacra termelő NABI több mint 300 darabos eladása. Ilyenkor az IKARUS főleg a karosszériát adja. Eddig az USA-ban és Kanadában kb. 600-600 busz üzemel.

A hazai piac az 1970-80-as években 1600 db autóbust vásárolt évente, amely természetesen irreális, de a KHVM által kiírt és támogatott rekonstrukciós pályázat sem határoz meg kevesebb éves autóbusz beszerzési igényt 4-500 db-nál. (Volán, BKV).

A jelenlegi ésszerű kapacitás a leszakadt mintegy 10 Kft-vel csökkenve és az alváz gyártás profilját felvéve évi 1000 db Budapesten és 2000 db Székesfehérváron.

Ennél több a muszakszám növelésével lehetséges. Szemben a személygépkocsi helyzetével, ahol új kapacitásokat hoztak létre és az igények növekedésével azokat állandóan bővítik, itt a haszongépjármű gyártásból kialakult túlméretezett kapacitásra kell piacot szerezni, miközben a termelés az igények csökkenése miatt redukálódik. A kiépített termelési bázist, a szakképzett munkaerőt azonban nem szabad veszni hagyni.

Ésszerű munkamegosztás a két üzem között:

- 200-as család Székesfehérváron (+400-as magas padlóvázas is), bármilyen variációban
- 400-as család Budapesten, bármilyen variációban.

Ennek ellenére Székesfehérváron tulajdonképpen az összes gyártása is folyik.

A régi nagy megrendelők (hazánk, Szovjetunió, NDK) helyett a fizetőképesség miatt kisebb volumenűek a megrendelések.

Az IKARUS Rt. úgy kínál termelési elonyt, hogy elsősorban a karosszériát és összeszerelést biztosítva rugalmasan képes illeszteni más gyártmányú motort, tengelykapcsolót, sebességváltót stb., amit kis mértékben már a rendszerváltás előtt is vállalt (Volvo, Scania stb.).

### **A nyugati piac**

A világszerte recesszió a közöspiaci tagországok állami költségvetéseit is arra kényszeríti, hogy az önkormányzatok tömegközlekedésének szubvencionálását felszámolják. 1997-ben az önkormányzatok mintegy 60% szubvenciótól esnek el, s ezért a sorozatos önkormányzati csodók elkerülése céljából ügyelnek a beszerzések gazdaságosabbá tételére.

Az IKARUS fejlesztési erőfeszítései lehetővé tették azt, hogy az EGB eloirásoknak megfelele, de a vevo piacán otthonos hajtásláncot alkalmazó autóbusz típusokat tudjon a különféle EU tagországoknak ajánlani. A komparatív elonyökbol adódó árkülönbség pedig érdekeltté teszi a szóban forgó önkormányzatokat a saját hazai autóbusz gyártóikkal szemben (Neoplan, Mercedes, MAN, SCANIA, VOLVO, IVECO) olcsóbb beszerzések realizálásában.

E lehetőséget és kihívást látva a magyar ipar nem ülhet ölbe tett kézzel és nem szalaszthatja el az EU ipari integráció tálcán nyújtotta lehetőségét.

Az EU országok és ezen belül a német és a svéd piac, hagyományosan jó piacai az IKARUS-nak. Pillanatnyilag Hamburgban 600, Svédországban 200 darab autóbusz üzemel, de megtalálhatóak a cég termékei az Egyesült Államokban, Kanadában és Görögországban is.

1994-ben a cég - rendkívül jelentos versenytársakat szorítva háttérbe - megnyerte a 10 millió DM értékű Wupperthal-i tendert, szuper alacsony padlós, csuklós autóbusszával. (Ez egyébként egy 1992-es fejlesztésű busz, melyet kísérleti szériagyártás nélkül voltak kénytelenek piacra hozni.) A tendernyerésnek - és elsősorban a német, illetve általában az európai lehetőségnek - két alapvető piactratégiiai tényező áll a háttérben. Ezek közül egyik az ár (470 ezer DM), ami konkurensek által kínált legalacsonyabb árnál is 20%-kal alacsonyabb.

A másik, hogy elotérbe került a fogadó országgal történő kooperáció. E kooperáció lényege, hogy az úgynevezett hajtáslánc és az elektronika, általában német eredetű. Ez nyilvánvalóan megkönnyíti a szervizelést és az alkatrészbeszerzést is odakint. Mindezek következtében egyébként az ilyen kooperációban készülő autóbuszok értékének 50 %-át adja az IKARUS.

Az Európai Unióban, így Németországban is erősödik a tendencia, a központi, állami szubvenciók csökkentése és a döntések decentralizálása. A tömegközlekedést támogató 60%-os állami szubvenció nullára megy le és a beszerzési és üzemeltetési döntések az önkormányzatokhoz kerülnek. Ez indokolja annak a Németországban folyó parlamenti harcnak a megindítását is, amely az önkormányzati törvény módosítását kezdeményezi. A módosítás az, hogy az önkormányzat vállalkozhasson. (Az IKARUS-szal való kooperáció egyébként nemcsak az egyszeri beszerzés és üzemeltetés, hanem a továbbértékesítés szempontjából is jó üzletet jelenthet az önkormányzatoknak, mint dealereknek.) Az önkormányzatok egyébként a számukra mindenkor leggazdaságosabb ajánlatot részesítik elonyben.

Ezek a tendenciák és a korábban említett tendényerés azt eredményezte, hogy a mai napig 35 önkormányzat jelentkezett vételi, illetve együttműködési szándékkal. Néhány esetben a felszámolási és egyéb híresztelések miatt a döntést nehezen hozták meg, az IKARUS Rt. helyzetének stabilizálása emiatt is sürgető.

Németországon belül egyébként különösen jók az IKARUS pozíciói Észak-Rajna Westfáliában és Kassel tartományban, nem beszélve a keleti tartományokról, amelyeknél az anyagi megfontolások szintén egyre nagyobb szerepet kapnak. Ott még sok Ikarus gyártmány üzemel egyébként is.

Az EU csatlakozásra tehát az IKARUS egyértelműen felkészült. A csatlakozás számára semmiféle hátrányt nem jelent, vám nincs még Angliában sem, ahol 1996-ban 54 db autóbust rendelték, ráadásul ezek a vevők már most is előre fizetnek.

Az EU-csatlakozás az IKARUS szempontjából legfeljebb abban az esetben okozhatja a versenyképesség csökkenését, ha megvalósul valamiféle bérszínvonal közelítés. Ez azonban az elkövetkező öt évben - a kínálati árak esetében - nem okozhat számottevő változásokat.

Ugyanakkor a csatlakozás nagy pozitívuma, hogy tovább erősítheti azokat a folyamatokat, amelyek már megindultak. Ennek jegyében végképpen megszűnhetnek azok a politikai fenntartások, amelyek a járművek fogadtatását korábban beárnyékolták.

Muszaki oldalról egyébként már jelenleg is az EGB előírásoknak megfelelő, sőt - az ezeknél olykor még szigorúbb hazai - előírások szerint folyik a gyártás.

Ahol változtatásokat kell eszközölni, annak érdekében, hogy az ISO szabványoknak meg lehessen felelni, az a szervezeti struktúra átalakítása, a számviteli rendszer korszerűsítése és a szerződéskötések módszertana, ami 1996. végéig megtörténik.

Az Európai Unióhoz és az ottani előírásokhoz történő alkalmazkodás ma már nemcsak az IKARUS, hanem a mögötte álló 500 beszállító (ebból kb. 320 külföldi) felkészülését is

jelentette, ugyanis az előírások értelmében a megfelelést a beszállított alkatrészre, illetve annak szállítójára vonatkozóan is bizonyítani kell. Jelenleg a beszállítók 90%-a már megfelel az említett feltételeknek.

### **A volt szocialista országok**

Magyarországhoz hasonlóan Csehország, Szlovákia és Lengyelország is mielőbb a EU tagja kíván lenni. E törekvésük már ma megjelenik a közlekedésben, s kiemelten a városi tömegközlekedésben. A lengyel kormány támogatást nyújt a közlekedési vállalatok járműparkjainak mielőbbi, korszerű EGB konform típusokra való cseréjéhez.

Lengyelországban ez évben harmadszor indítjuk el az iparszerű összeszerelést (SKD rendszer), melynek keretében kizárólag az IKARUS volt az egyedüli, aki az éves 200 db-os mennyiséget túlhaladva vámmentes státuszt kapott. (Neoplan, MAN, SCANIA, Mercedes konkurenciaharca közepette.)

Az IKARUS mellett kiemelt lehetőségei vannak Szlovákia és Lengyelország vonatkozásában a RÁBA-nak is mind a motor, mind a futóművek tekintetében.

A FÁK államok 1996-ban 600 darabot rendeltek, jövőre talán 2 000 is lesz a nagyságrend.

Szentpétervár 1996: 250 csuklós autóbusz áthúzódik 1997-re (1995-ben 100 db)

Tusino: 360 db csuklós 1996-ban.

Oroszországban, Kínában SKD összeszerelés kialakítása folyamatban van.

### **Dél-Kelet-Ázsia térsége**

Az elmúlt években Taiwanban és Thaiföldön értékesített járműveink, valamint muszaki színvonalunkkal párosuló árszintünk a Japán és nyugat-európai konkurenciával szemben sikereket biztosított a térség meghódításának kezdeteit illetően. A magyar állami diplomácia hathatós támogatásával, 3 éves erőfeszítés után muszaki megoldásában is élenjáró magyar járműipari termékkel nyertünk tendert Indonéziában, s indulunk július folyamán újra, jó eséllyel további 100-as nagyságrendű gázüzemű autóbuszok tenderén. Az IKARUS Rt. Ausztráliába is készül. A nagy belső piaccal, hosszú távon is komoly növekedési ütemmel számoló térség szinte követeli ezen árkatóriájú és muszakilag is újdonságot jelentő termékeket, technológiai transzfer átadásával egyetemben, amely úgy az Ikarus autóbusz gyártásának technológiájára, mint a Rába futóművek technológiai transzferjére is vonatkozik. E térségben jelenlévő, a világ szinte összes konkurensét felsorakoztató piacon eredménnyel megszerzett sikerünket nem fenyegeti veszély. Az IKARUS Rt. tulajdonképpen Taylor Made gyárt a kívánásoknak megfelelően. 57 változat készült 1996-ban. A tervezési és gyártási adatok computeren vannak.

**RÁBA Rt.***15. sz. tábla: A RÁBA Rt. nettó árbevétele és exportja (ezer \$)*

Év	Nettó árbevétel	Export
<b>1991</b>	237 674	133 538
<b>1993</b>	210 043	130 684
<b>1994</b>	193 314	112 600
<b>Változás (94/93)</b>	92	86

Forrás: Figyelo 1995. júliusi különszám: 100 legnagyobb magyar vállalat adatai alapján

Magyarország nettó árbevétel szerint számított 100 legnagyobb vállalata közül a 26-ikról a 35. helyre esett vissza a RÁBA Rt., melynek árbevétele 23 672.8 MFt volt 1995-ben. Bár ez az összeg 3 Mrd Ft-tal több volt, mint az 1994-es árbevétel - dollárban számolva az átlagárfolyam szerint ez 7.44% -, ami természetesen visszaesést jelent.

A vámok megszűnése szintén nem jelent sem elonyt sem hátrányt mivel a jelenlegi beviteli vám is 0%-os.

A legnagyobb volumenben gyártott termék a futómu, mely a bevétel 70%-át teszi ki. A futómu értékesítés 90%-ban exportra kerül (a fő felvevo piac az Egyesült Államok), míg a maradék belföldön kerül értékesítésre (IKARUS Rt.). A bevétel közel 30%-át a foegységek, részegységek teszi ki, melyeknek döntő hányada nyugat-európai piacokon kerül értékesítésre. Az erogép kategóriát a különféle célokra munkagépként is használható 250 LE teljesítményű traktorok jelentik. Ezek gyártása ma már elenyésző hányadát teszi ki a termelésnek, az elmúlt három évben alig néhány darabot gyártottak, 1996-ban mindössze 20 db-ot terveznek gyártani. (Ugyanakkor statisztikai adatok szerint 1989-ben közel 3200 db Rába traktor működött az országban.) A néhány évvel ezelőtt gyártásba vett négykerék meghajtású univerzális kistraktor gyártása teljesen leállt.

A bevétel folyamatos növekedése mellett a Nyugatra irányuló export az 1991-es 35.1%-ról 1995-re 58.5%-ra nőtt, a Keletre irányuló export ugyanezen időszakban 21.2%-ról 9.0%-ra esett vissza. A belföldi értékesítésben is csökkenés tapasztalható 43.7%-ról 32.3%-ra. A Nyugatra irányuló export növekedése a nyugati szabványokat és minőségi igényeket egyaránt kielégítő termékek mellett valószínűleg azzal is magyarázható, hogy a termékek vámmentesen jutnak be Nyugat-Európa, így az árversenyben némi elonyt élveznek.

A fobb import termékek az alapanyagok (kovácsolt anyag hazai előállítású), szerelvények, csapágyak. Kizárólag minősített beszállítóktól vásárolnak, mivel a felhasználó partnerek csak minősített cégek termékeit fogadják el.

A RÁBA minden termelő egysége ISO 9000 minősítéssel rendelkezik. Ezen túlmenően a jelentősebb vevők egyedi minősítést kérnek az adott gyártási területre, sőt többlet követelményeket is támasztanak (pl. szigorú határidő betartás, ami az ISO minősítés szerint esetenként alku tárgya lehet).

Szürkevas öntödéjükben évente 10 000 t gömbgrafitos öntvényt állítanak elő saját felhasználásra, kisebb mennyiségben külföldi megrendelésre. Évente 30 000 t kovácsolt terméket gyártanak.

A futómuveket zárt féktérrel gyártják (ezt kevés cég tudja produkálni), az egész élettartam alatt a futóművet nem kell megbontani, javítási igény nincs.

### Csepel Autó Kft.

1991-ben a tevékenységi eredmény 1145 millió FT volt, aztán a felszámolás keretében átalakítás következett, de a tevékenység mindvégig nyereséges volt.

16. sz. tábla: Árbevétel (Mrd Ft)

Év	Árbevétel
1993	1.40
1994	1.15
1995	1.40

Forrás: Figyelo 1995. júliusi különszám: 100 legnagyobb magyar vállalat adatai alapján

1994-ben reorganizáció után a vállalat szerkezetének további racionalizálására került sor (további selejtezések, kapacitás leépítés).

Legnagyobb megrendelője továbbra is az IKARUS Rt. szervokormányok és tengelykapcsolók ügyében.

Az export 17-18%-os volt ezekben az években. Egyharmada európai országokba kerül (Németország, Csehország, Lengyelország, Görögország). Az EU országokba a beviteli vám 0%. A további kétharmad rész elsősorban Ausztráliába és a Távol-Keletre irányul. Tulajdonképpen az exportált Ikarus gyártmányokban lévő főegységek (szervokormány, tengelykapcsoló) is külföldre kerül.

### 1.2.3. Gépjármű alkatrészek

A hazai piacon alkatrészgyártással foglalkozó vállalatok száma meghaladja a 300-at, de ebből a 3430-as (közúti jármű alkatrészek gyártása) és 3160-as (jármű villamossági berendezések gyártása) szakágazat alapján ténylegesen számba vehetők aránya alig éri el az 50%-ot.

A legjelentősebb járműalkatrész beszállítók közé sorolható az Armafilt (szurok és tömítések), a Bakony Muvek (gyújtáselosztó, kisfeszültségű megszakító, ablaktörő berendezés, villamos hangjelző, fényszóró), a Daikin (kuplungok), a EsCade (műanyag tartályok és tankok), a GE Tungsram (izzók), a Happich (műanyag részegységek), az IMAG (kábelkorbácsok, komplett ülések, üléshezátok, ülés párnák), az ITT Automotive (ABS fékkábelek, szenzorok, ablaktörő, fénykapcsolók, lökhárítók), a Kaloplasztik (műanyag- és gumi alkatrészek), a Kunplast (műanyag alkatrészek), a Knorr-Bremse (fékrendszerek), a Le Belier (alumínium öntvények), a Michels Kabel (kábelek), a MMG (muszerfalak), a PEMU (műanyag alkatrészek), a Perion (akkumulátorok), a RÁBA (hátsó hidak és motorok használt járművekhez, öntött és kovacsolt elemek, kisebb préselt lemezek személyautókhoz), a Taurus Pálma (műanyag- és gumi alkatrészek), a TVK-Akzo (festék), a TVK (műanyag elemek), az UTA (kábelkorbácsok), a Videoton (kábelkorbács, légutak, olajpumpák), és a működését éppen csak megkezdő VAW (alumínium öntvények).

Míg Japánban egy első vonalbeli (first tier) alkatrészbeszállító átlagosan 900 főt foglalkoztat, Nyugat-Európában pedig 270-et, addig Magyarországon az átlagosan foglalkoztatottság, részben a második és harmadik vonalbeli beszállítások révén csak 150-200 fő között mozog.

A beszállítók többnyire egyúttal pótalkatrész ellátásról is gondoskodhatnak. Hazánkban a korszerű járműtípusok általában eredeti vagy az azt megközelítő minőségű pótalkatrészt igénylik, bár előfordul alacsonyabb színvonalú pótlás is főleg használt nyugati típusoknál.

Külön kell szólni a hazai és környező országokban üzemelő korszerűtlen személy- és használtgépjármű típusok pótalkatrész ellátásából. Ezek a cégek egyre inkább alacsony létszámú kisvállalkozások, többnyire nem minősítettek, bár a perspektívában gondolkozók minősége versenyképes.

A magyar alkatrész gyártók értékesítési csatornáit alapvetően megváltoztatta az autógyártás hazai újjászületése. Míg korábban a legnagyobb megrendeléseket a hazai autógyártás és használtgépjármű gyártás, valamint a KGST export adta, napjainkra ez a súlypont áthelyeződött a személygépkocsi gyártásra és ezek közvetlen beszállítóira.



A magyar alkatrész gyártók értékesítési lehetőségei, csatornái:

- haszongépjármű gyártás(IKARUS, RÁBA), és ehhez kapcsolódó export
- magyar autógyárak (Opel, Suzuki)
- az autógyárak Magyarországon megtelepedett motor- és alkatrészgyárak (Opel motorgyára, Ford, Audi)
- hazánkban vegyes- vagy leányvállalatot létrehozó külföldi alkatrész gyártók, beszállítók (ITT, UTA, Escade, Happich, Knorr-Bremse stb.)
- export, a hazai megrendelések mellett globális beszállítói hálózat részesévé válni: GM, VW csoport
- pótalkatrészek gyártása hazai ill. külföldi felhasználásra (exportlehetőség)
- a hazai járműfenntartó ipar (rég és új típusok)
- a külföldi járműfenntartó ipar (rég és új típusok).

## **2. A termékek és a termékeloállítás jellemzői**

Egy gépjármű termék eloállítása hosszú technológiai folyamat eredménye. Tipikus, hogy a végtermék összeszerelő cégek gyártással kevésbé foglalkoznak, az összeépítendő elemeket egy nagyobb aggregáltsági fokon kapják a beszállítóiktól. Minél tovább megyünk visszafelé ezen a láncolaton az összeszereltség foka annál kisebb, végül eljutunk az elemek gyártásáig. Az ország, ahol járműgyártás folyik ennek a láncolatnak bármelyik szakaszán közreműködhet. A minőséget a fogyasztó igényei határozzák meg, de a fogyasztó szélesebb értelemben nem csupán a gépjármű használója, hanem a technológiai láncolat bármely pontján egy eladó-vevo viszony keletkezik, ezért a fejlesztési igények nem csak a folyamat végén (kész gépjármű), hanem akár a legelején is felmerülnek (pl. öntési technológia tökéletesítése).

Ebból lesűrhető, minden ország szerencsés, ahol a járműgyártás illetve oda beszállítás folyik. A termelés világot átfogó globalizálódásával a munkamegosztás megkeresi azokat a termelőhelyeket, ahol valamilyen jellegű termelési előny van.

Így lehet találni nagy hagyományokkal és technikai kultúrával rendelkező országokat (pl. Csehország), lehet találni olcsóbb munkabéreket fizető országokat (pl. India), vagy magasan kvalifikált szakembereket (pl. Magyarország).

Hazánkban van is hagyománya a gépjármű gyártásnak, meg szenvedünk is bizonyos lemaradottságtól.

Egy gépkocsi átlagosan 11-12 ezer (esetleg több) alkatrészből áll. Egy ország eme elemek gyártásától a végösszeszerelésig akármelyik műveletet végezheti. Nincs egyértelmű összerendeltség a végtermék és elemeinek (alkatrészeinek) gyártásában. Tulajdonképpen a végterméket kibocsátó (legtöbbször összeszerelő) keresi a beszállítóit akár belföldről, akár külföldről, bizonyos részeket azonban saját maga is előállíthat. A beszállítókat akár változtathatja is, ugyanazt az alkatrészt akár több helyről is beszerezheti, ezáltal a beszállítókat versenyezteti a minőség és költség kérdésében (japán minta).

Egy országban folyhat csupán összeszerelés, történhet csupán alkatrész gyártás. Még az is elképzelhető, hogy csak pótalkatrész gyártás folyik.

Az alapanyag lehet hazai, lehet import eredetű. Mindebből világosan kitunik, hogy nem szükséges a teljes technológiai vertikum jelenléte.

Tipikus technológiai folyamatok a gépjármű gyártásban:

- |                            |                                      |
|----------------------------|--------------------------------------|
| • öntés                    | • műanyag öntés                      |
| • kovácsolás               | • műanyag bevonás                    |
| • forgácsolás              | • üveggyártás                        |
| • marás                    | • izzógyártás                        |
| • sajtolás                 | • fémszórás                          |
| • vágás                    | • rozsdamentesítés                   |
| • szegecselés              | • karosszéria alapozás               |
| • fogaskerék gyártás       | • karosszéria fényezés               |
| • gumi: ékszíj, gumiköpeny | • kárpitozás                         |
| • hegesztés                | • kenőanyag gyártás: olaj, zsír stb. |

A piacon van:

- individuális (végso) fogyasztó aki gépkocsit vásárol,
- ipari fogyasztó, amelyik különböző aggregáltsági fokú alkatrészt vásárol:
  - a további aggregáltsági fokú alkatrész előállításához
  - a gépkocsi összeszereléséhez
  - a gépkocsi javításához.

A hazai termelés technológiai folyamatai:

## 2.1. Személygépjármű

### Opel

Az Astra összeszerelő üzem ún. CKD (Completely Knocked Down - teljesen elemeire bontott) megoldást alkalmaz, ami azt jelenti, hogy az autóhoz szükséges valamennyi lényeges elem, alkatrész az egyes összeszerelési műveletek szerinti csoportosításban dobozolva, "Just in Time" vonaton érkezik Szentgotthárdra.

Az alkatrészek közül a fémlamezek és hátsó tengelyek az Opel németországi, bochumi gyárából érkeznek, az elektromos berendezések és a többi alkatrész a GM európai beszállítótól. A szerelosoron dolgozó munkásokat ún. vizuális management - a műveletek képi leírása - segíti az összeszerelésben. A kisszériás - évi 15 ezer gépkocsi / muszak - termelés miatt robotokat nem alkalmaznak (mivel ez nem lenne gazdaságos), a karosszériát milliméter pontosságú sablonokban állítják össze a szalag mellett dolgozó munkások, és manuális transzformátorokkal hegesztik össze őket. Minden munkafázis után ellenőrzik a minőséget, hiszen csak a teljesen hibátlan karosszéria kerülhet a fényezoműhelybe, mely a legszigorúbb környezetvédelmi előírásoknak is megfelel.

Az eddig leírtak is tanúsítják, hogy az Astra gyár ténylegesen "összeszerelő üzem" és nem autógyár, mivel itt az alkatrészeket csak összerakják, de nem "munkálják" meg (pl.: a karosszéria részek is készen érkeznek bedobozolva, és nem helyben munkálják meg sajtolással a lemezeket, úgy mint például a Suzuki esztergomi autógyárában).

Az üzemben összeszerelt Astrákban a magyar alkatrészek hányada évek óta nem haladja meg a 9-10%-ot. Az itt gyártott motoron kívül az Astrákhoz csak akkumulátor, napellenző, festék, alumínium-alkatrészek, valamint kábelkötegek készülnek idehaza. A GM beszállítói rendszerének

kiepítéséből eredően a fenti terméket gyártó cégek nem csak Szentgotthárdra szállítják az alkatrészeket, hanem a teljes európai gyártási igényt is - ami az Astrák esetében kb. évi 600 ezer darab személygépkocsit jelent - kielégítik, mivel a GM beszállítói tendereit ún. "world wide" szinten írja ki. A tendereket - túl a már bemutatott hatalmas szériaszám kielégítése mellett - a "hármaskövetelmény" szerint (minőség, ár, szolgáltatás) értékelik, és ezeknek együttesen kell megfelelniük a pályázóknak az éles piaci verseny közepette. Tulajdonképpen ez a fő oka annak, hogy egyelőre csak igen szerény a magyarországi beszállítók száma, amelyek zöme tokeeros, kizárólagos külföldi tulajdonú - esetleg magyar részvételi vegyesvállalat - cég.

Az Astra összeszerelése elsősorban a hazai piac ellátására jött létre, bár exportja is a hazai kereslet csökkenése miatt. (Németország, Olaszország, Törökország, Csehország, Görögország).

A GM Hungary motorgyára az amerikai cég legkorszerűbb ilyen jellegű létesítménye. Teljesen automatizált gépsorokon készül a dugattyúkar, a fotengely és a forgattyúház. Az itt alkalmazott technikát számítógép vezérli és ellenőrzi, emberi beavatkozásra alig van szükség. A motorgyárban alkalmazott technológia (a precíziós alkatrész megmunkálás és a menetközbeni számítógépes minőségellenőrzés teljesen új rendszere) és a termékek fejlettsége lehetővé teszi, hogy csak minden húszadik motort járassák próbapadon végellenőrzésként.

Kezdetben az 1.6 literes 8 szelepes motorokat készítették Szentgotthárdon, melyeket mára teljesen felváltottak a korszerűbb 1.4 literes 16 szelepes Ecotec hajtóművekkel.

A GM folytatja a szentgotthárdi leányvállalata termelésének bővítését. Ennek keretében további 235 millió DM-es beruházással egy új hengerfej gyártó üzem létesítését kezdték meg 1995-ben. A termelés - próbaüzem - már az idén nyáron megindult, az üzem kapacitása 460 ezer db/év lesz. Az üzemben - mely egy új 12 300 négyzetméteres csarnokban kerül elhelyezésre, a motorgyár toszomszédságában - olyan robotcellás rugalmas technológiát alakítanak ki, mellyel képesek lesznek az Opel bármely négyhengeres motorjához (tehát nem csak a Szentgotthárdon gyártottakhoz) hengerfejet készíteni. A megmunkáláshoz a nyers alumínium öntvényeket egyelőre Németországból hozzák, de a német VAW Egyesült Alumínium Művek 80 millió márkás beruházással egy alumínium öntödét létesít Győrben - erről 1995. júniusában állapodott meg az Opel és a VAW -, mely elsősorban az Opel szentgotthárdi gyárának ellátását szolgálja.

A magyarországi leányvállalaton kívül a GM által Európa-szerte (Németországban, Angliában, Belgiumban, Portugáliában és Spanyolországban) gyártott Corsákba, Astrákba és Vectrákba kerülnek beépítésre. A motortermelés exportra kerül az itt készült Astrákba való beépítésen túlmenően, sőt az exportált Astrákkal együtt is.

## Suzuki

Az esztergomi gyárban a teljes Suzuki Swift család (3 ajtós, 5 ajtós, 4 ajtós sedan és a kisáruszállító Suzuki Van) gyártása folyik és 1995. szeptembere óta - a japán Fuji Heavy Industries céggel, a Subaru gépkocsi gyártójával kötött szerződés értelmében - összkerékmeghajtású Subaru Justyt is készítenek. Ez utóbbi gépkocsi tulajdonképpen a Swift karosszériájában, a Swift motorját jelenti, de a Subaru négykerék meghajtásával. A Subaru Justyból 1995-ben összesen 2 090 darabot gyártottak.

Az üzemben az autógyártás klasszikusnak nevezhető végso munkafázisait:

- sajtolás
- hegesztés
- festés
- szerelés végzik.

A gyárban komplex számítógépes termelésirányítás folyik, de robotokat csak a minőség szempontjából legfontosabb területeken, a sajtoló- és festoműhelyben használnak. A termelés felfutásával párhuzamosan az automatizáltsági fok is emelkedni fog.

Az export részarányának ugrásszerű növekedése annak köszönhető, hogy 1994-ben teremtődtek meg az EU országaiba történő exportálás feltételei. Ahhoz, hogy a Suzukikat - mint magyar autókat - exportálni lehessen az EU-ba - vagyis, hogy a cég megkapja az EU-konform minősítést az autóra -, a gépkocsi magyar részarányának el kellett érnie legalább 50%-ot és további legalább 10%-os EU beszállítói részarányt is produkálni kellett hozzá. Ezeknek a feltételeknek a Suzuki először 1994-ben felelt meg.

Az 1996. júniusi állapot szerint a gépkocsi termelés magyarországi beszállítási szintje 54%-ot tesz ki, melyből 24%-ot ad az esztergomi gyártás és 30%-ot a magyar alkatrész beszállítás. Ezen az 54%-on felül további 14%-ot tesz ki az EU beszállítók részesedése. így jelenleg összesen az autó 68%-ban már nem japán eredetű.

A hazai kereslet mérséklődésével az exportarány növekszik. 1994-ben 16.9%-ot, 1995-ben 65.5%-ot exportáltak Németországba, Hollandiába Angliába, Belgiumba, Franciaországba, Görögországba.

## Ford

A 135 millió dolláros beruházással felépített 20 200 m<sup>2</sup>-es üzemcsarnokban az egyik gépsoron az elosztó nélküli gyújtórendszerhez gyártanak gyújtótekercseket (ún. DIS-tekercseket), az üzem másik felében pedig benzinszivattyúkat készítenek korszerű csúcstechnológiát megtestesítő gépsorokon. A berendezések próbaüzeme 1991. áprilisában indult meg, míg az alkatrészek próbagyártása 1991. októberében kezdődött el. A gyújtótekercseket 1992. áprilisa óta, míg a benzinszivattyúkat 1993 eleje óta gyártják nagyüzemi keretek között.

A kapacitások teljes kihasználásával - 3 muszakos termelés mellett - a gyújtótekercsből évente 2 millió darabot, míg a benzinszivattyúból évente 1,5 millió darabot képes az üzem legyártani.

A idoközben egy újabb 8.5 hektáros területet vásárolt, és ezen egy újabb üzemcsarnokot épített fel, ahol éves szinten mintegy 850 ezer darab indítómotor gyártanak.

A Ford Hungária ezeket az alkatrészeket 100%-ban exportra gyártja.

### **Audi**

Itt hengerenként 5 szelepes 1.8 literes 4 hengeres Audi motor részegységeit gyártják és szerelik össze. A nyers öntvényeket és a többi részegységet egyelőre Németországból hozzák, Győrben csak a megmunkálást és az összeszerelést végzik. A motorokat az Audi A4-es és A6-os modelljébe építik be.

1995. osze óta itt készülnek az Audi új, hengerenként 5 szelepes V6-os motorjának hengerfejei is.

100%-os exportra gyártás folyik itt.

## **2.2. Haszongépjármu**

### **IKARUS Rt.**

A legfőbb tevékenység:

- a vázszerkezetes karosszéria gyártás
- az alvázgyártás (integrált alváz)
- jármu összeszerelés

A megelőző technológiák:

- lemezvágás

- hidegsajtolás
- zárt szelvény készítés
- sablonra illesztés, egyengetés
- hegesztés
- szegecseles
- lemezelés
- felületkezelés
- lemezfeszítés
- fapadló kivágás, illesztés
- műanyag padlószőnyeg kivágás, ragasztás
- az alváz szerelvényekkel való felszerelése
- a karosszéria szerelvényezése
- a teljes autóbusz szerelvényezése.

1980-ban a német DÜRR cég az IKARUS teammel Székesfehérváron felépítette a fényező sort, amelyen 45 ütem található. Számítógép vezérli a hofokot, szint, tárolja az összes adatot.

Itteni technológiai folyamatok:

- üregvédelem
- alapozás
- festés
- fényezés,
- szárítás.

A cég a legkülönbözőbb változatok előállítására képes, de minden változat IKARUS vázszerkezetes karosszériát használ, bár ezek mérete is különbözhet a megrendeléstől függően. Pl. baloldali ajtókkal készül az indonéziai rendelés.

Minden új megrendeléshez áttekintés és technológiai módosítás szükséges.

Ezek legnagyobb részét már kidolgozta az IKARUS tervező gárdája és számítógép tárolja a dokumentumokat. Bármilyen új igényre azonnal elvégzik a tervezési módosításokat.

Egy autóbusz átfutási ideje kb. 1 hét a gyártáson. A megrendeléstől számítva 3-7 hónap a kiszolgálás.

### **RÁBA Rt.**

Lényeges technológiák (gyártás és szerelés):

- hátsófutómu alkatrészek gyártása, összeszerelése
- elsőfutómu alkatrészek gyártása, összeszerelése
- fékszerelés, gyártás és összeszerelés
- Diesel-motorok alkatrészeinek gyártása, összeszerelése
- kovácsolás
- gömbgrafitos öntvény eloállítása
- acélöntvény eloállítása
- felületkezelés
- fényezés
- szerszámgyártás
- célgépgyártás
- gépjavítás, gépfelújítás.

A RÁBA Rt. minden termelo egysége ISO 9000 minosításu.

### **Csepel Autó Kft.**

Tipikus technológiák (gyártás és szerelés):

- alvázgyártás
- zártszelvény készítés
- hegesztés
- szegecselés
- felületkezelés
- szerelvényezés
- kormánymu gyártás
- kovácsolás
- tengelykapcsoló gyártás
- szegecselés
- hagyományos tehergépkocsi részeinek gyártása, összeszerelése.
- speciális gépkocsik (pl. tüzoltó kocsi) részeinek gyártása, összeszerelése
- fényezés.



## 2.3. Gépjármű alkatrészek

### *Személygépkocsi és pótalkatrész gyártáshoz*

A gyártáshoz a Suzuki cég foglalkoztatja legnagyobb arányban a magyar beszállítókat (30% + 24% gyári eloállítás = 54%, 14% az EU-ból jön.)

Az Opel magyar beszállítói a 9-10%-ot nem haladják meg (akkumulátor, napellenzo, festék, alumínium-alkatrészek, valamint kábelkötegek). Ezekből a teljes európai gyártást is ugyanazok a beszállítók látják el.

A Ford és Audi önmagukban is beszállítók.

### *Haszongépjármű és pótalkatrész gyártáshoz*

A hazai nagy gyártók a gyártáshoz nagyobb aggregáltsági fokú részegységeket vásárolnak a beszállítóktól mint a személygépjármű gyártók.

A pótalkatrész gyártás már itt is kisebb egységekből, illetve elemekből áll.

Tipikus technológiák:

- öntés, kovácsolás
- gumi alkatrészek gyártása
- szegecselés (kuplungtárcsa, fékpofa)
- akkumulátor gyártás
- muanyag alkatrészek gyártása
- kárpithoz szövet gyártás
- összeszerelés különböző aggregáltsági fokon.

A gyártáshoz minosított beszállítás szükséges, a járműfenntartáshoz mind a kétféle.

Az alkatrészek egy része tulajdonképpen pótalkatrész gyártás. A hazánkban még nagy részben üzemelő volt KGST személygépkocsi típusok pótalkatrészére nagy a kereslet itt is és a volt szocialista országokban, így pl. Németország keleti részén is.

Ez egyelőre még jó piacnak bizonyul és nem kíván fejlesztést, de az EU követelmények betartását sem.

A hagyományos magyar járműalkatrész gyártók oda jutottak, hogy nincs már megfelelő gyártmányfejlesztési kapacitásuk, és megmaradt szakembereikkel, valamint szükös kísérleti és kutatási

lehetőségükkel elsősorban az alkatrészek másolására képesek. Emiatt, és tokeszegénységük következtében önállóan nem - várhatóan a jövőben sem lesznek - képesek kielégíteni az EU-nak megfelelő követelményeket. Ezért e téren is üdvözlendő az idegen toke.

Pótalkatrészeket importálunk is mind a volt szocialista országokból, mind a nyugati márkaellátóktól (előfordul a nyugati pótalkatrész hazai előállítású kompatibilis megfelelője is).

### 3. A szektor statisztikai bemutatása

#### 3.1. A szektort bemutató statisztikai adatok

A statisztikai osztályozás szerint a 34-es közúti járműgyártás további bontása a következő megismételve a korábbiakat:

- 3410: Közúti járművek gyártása
- 3420: Járműkarosszéria- és pótkocsi gyártás
- 3430: Közúti járműalkatrészek gyártása  
továbbá
- 3161: Járművillamossági berendezések gyártása.

A kutatásnak ebben a részében az utóbbi kettő a fontos.

Az autóipar húzóágazat jellege közismert, az iparág a nyugati országokban átlagosan a hazai össztermék (GDP) egyhatodát adja (Heimer György: Nemzetközi autóipar - A csábítás trükkje). Magyarországon ez az arány még jóval alacsonyabb, alig éri el az 1-2%-ot. Az ipari termeléshez (nem GDP) való hozzájárulása azonban az elmúlt években folyamatosan növekedett.

17. sz. tábla: Az ipari termelésben való részesedés (%)

	Termelés			Foglalkoztatottak száma		
	1992	1993	1994	1992	1993	1994
<b>Járművillamossági berendezések gyártása (3161)</b>	0.2	0.1	0.4	0.2	0.2	0.4
<b>Közúti járműalkatrészek gyártása (3430)</b>	1.2	1.4	1.5	1.8	2.0	2.0
<b>Közúti járműgyártás (34)</b>	3.0	4.0	4.5	3.2	3.2	3.1

Forrás 1993-as és 1994-es Éves Ipar- és Építőipari Statisztikai Évkönyv

Szakértői becslések szerint a jármuipar magyarországi fejlődése az elkövetkező években is folytatódik és a GDP-hez való hozzájárulása 10-15 év múlva elérheti a 10-15%-ot (Bogdanovits László a MAJOSZ Magyar Jármualkatrész-gyártók Országos Szövetsége főtákará).

A gazdasági eredményeket tekintve, a kilencvenes években valóban a magyar autó- és alkatrészipar újjászületéséről beszélhetünk. 1995-ben a közúti járműgyártás (34-es ágazat) termelési értéke csaknem megnégyesződött (volumenindex 355.44%, bázis = 1992) és ettől nem maradt el az export alakulása sem (464.0%). A termelés növekedése várhatóan a jövőben is folytatódik, hiszen a 90-es évek elején telepített gyárak most kezdenek igazából felfutni.

18. sz. tábla: Közúti járműgyártás (34): értékesítés és export

	1992	1993	1994	1995*	95/92
<b>Értékesítés nettó árbevétele (millió Ft)</b>	62 638.4	92 186.9	124 116.0	222 640.4	355.44%
<b>Export (millió Ft)</b>	35 551.4	47 055.8	65 329.2	164 959.9	464.00%
<b>Export / árbevétel (%)</b>	56.76	51.04	52.64	74.09	

Forrás: Ipari és Kereskedelmi Minisztérium, \*Forrás: APEH

Megjegyzés: az adatok csak kettős könyvvitelt vezető vállalkozásokra vonatkoznak

19. sz. tábla: Közúti jármű alkatrészek gyártása (3430): értékesítés és export

	1992	1993	1994	1995*	95/92
<b>Értékesítés nettó árbevétele (millió Ft)</b>	26 443.9	35 495.3	43 695.6	60 117.5	227.34%
<b>Export (millió Ft)</b>	13 950.9	17 870.1	22 543.9	36 517.1	261.75%
<b>Export / árbevétel (%)</b>	52.76	50.34	51.59	60.74	

Forrás: Ipari és Kereskedelmi Minisztérium, \*Forrás: APEH

Megjegyzés: az adatok csak kettős könyvvitelt vezető vállalkozásokra vonatkoznak

20. sz. tábla: Járművillamossági berendezések gyártása (3161): értékesítés és export

	1992	1993	1994	1995*	95/92
<b>Értékesítés nettó árbevétele (millió Ft)</b>	2 454.2	3 013.6	7 847.0	13 010.2	530.12%
<b>Export (millió Ft)</b>	1 705.2	2 290.1	6 610.1	11 239.9	659.15%
<b>Export / árbevétel (%)</b>	69.48	75.99	84.24	86.39	

Forrás: Ipari és Kereskedelmi Minisztérium, \*Forrás: APEH

Megjegyzés: az adatok csak kettős könyvvitelt vezető vállalkozásokra vonatkoznak

Az értékesítés nettó árbevételének növekedése persze csak részben tulajdonítható a tényleges volumennövekedésnek. Igen nagy hatással bírt az elmúlt évek gazdaságpolitikája, a forint leértékelése, ami a magas exporthányad következtében folyamatosan segítette az árbevétel növekedését. A belföldi piacok inflációs hatása is csak ezeket a folyamatokat erősítette.

Az inflációs hatást az ipari árindexek bemutatásával tehetjük szemléletesebbé.

21. sz. tábla: Az ipar árindexei (%)

Idoszak	Termeloi árak	Belföldi értékesítési árak	Külkereskedelmi értékesítési árak
elozo év = 100			
1990	120.9	124.2	112.4
1991	131.5	131.9	130.2
1992	111.1	109.7	116.0
1993	111.0	110.5	112.5
1994	111.3	110.2	115.0
1995	128.9	127.3	134.0

Forrás: MNB: Éves jelentés 1995

Míg 1992-tol 1995-ig a külkereskedelmi értékesítés árindexei rendszeresen meghaladták a termeloi és a belföldi értékesítés árváltozásait, a belföldi értékesítés árnövekedése minden évben a termeloi árváltozás alatt maradt. A növekvő exporttal jellemezhető cégek tehát egyre kedvezőbb pozícióba kerültek a hazai piacon értékesítő vállalatokhoz képest.

Mindegyik területen növekedett az exportból származó árbevétel részaránya, 1995-ben a jármuvillamossági berendezések gyártóinál ez 86.4%-ot, a jármualkatrészeknél 60.7%-ot, a közúti járműgyártásnál pedig 74%-ot tett ki. Az export magas hányada, ami a multinacionális autógyárak globális beszerzési politikájának köszönhető, jól mutatja, hogy az iparág fejlődését elsősorban a külföldi befektetők és az általuk teremtett értékesítési lehetőségek fogják a jövőben meghatározni.

A nagyvállalatok piaci megerősödésére jó példa a jármuvillamossági berendezések szektora, ahol a 300 fónél többet foglalkoztató vállalatok 1992-ben még csak az összbevétel 50.9%-át adták, de 1995-re már elérték az összes árbevétel 92.3%-át. A jármualkatrész gyártás területén és a nagyvállalatok piaci részesedése egyenletesebben változott, 1995-ben a 300 fónél nagyobb vállalatok az összjövedelem 74.7%-át realizálták, ami csak néhány százalékos eltérést jelent az előző évekhez képest. A 10 fónél kisebb vállalatok termeléséhez való hozzájárulása 1995-ben a villamossági készülékekénél 1.6%, a jármualkatrészekénél 1.2% volt.

A vegyesvállalatoknál még dominánsabban jelentkeznek a magas exporthányadból fakadó gazdasági elonyök.

22. sz. tábla: Közúti járműgyártás (34): vegyesvállalatok árbevétele és exportja

	1993	1994	1995	95/92
Értékesítés nettó árbevétele (millió Ft)	61 080.3	90 362.0	181 552.2	297.24
Export (millió Ft)	32.189.3	51 175.6	145 024.3	450.54
Export / árbevétel (%)	52.30	56.63	79.88	

Forrás: APEH

Megjegyzés: az adatok csak kettős könyvvitelt vezető vállalkozásokra vonatkoznak

23. sz. tábla: Közúti jármű alkatrészek gyártása (3430): vegyesvállalatok árbevétele és exportja

	1993	1994	1995*	95/92
<b>Értékesítés nettó árbevétele (millió Ft)</b>	6 155.7	11 071.8	20 367.8	330.88
<b>Export (millió Ft)</b>	3 528.9	8 065.8	16 647.6	471.75
<b>Export / árbevétel (%)</b>	57.33	72.85	81.73	

Forrás: APEH

Megjegyzés: az adatok csak kettős könyvvitelt vezető vállalkozásokra vonatkoznak

24. sz. tábla: Járművillamossági berendezések gyártása (3161): vegyesvállalatok árbevétele és exportja

	1993	1994	1995*	95/92
<b>Értékesítés nettó árbevétele (millió Ft)</b>	1 469.9	5 795.3	11 394.2	775.16
<b>Export (millió Ft)</b>	1 342.3	5 682.4	10 346.9	770.83
<b>Export / árbevétel (%)</b>	91.32	98.05	90.81	

Forrás: APEH

Megjegyzés: az adatok csak kettős könyvvitelt vezető vállalkozásokra vonatkoznak

Az árbevétel növekedés dinamikája itt is részben a magas exporthányaddal és az inflációs hatással magyarázható. Érdekes azonban megfigyelni, hogy a vegyesvállalatok, elsősorban a járművillamosság és a közúti járműgyártás területén, milyen magas árbevételt realizálnak a szektorok többi vállalatához képest. 1995-ben, a járművillamossági vegyesvállalatok az összes gazdálkodó vállalat 24%-át képviselték, de az árbevétel 87.6%-át adták, a közúti járműgyártásnál a vegyesvállalatok részaránya 38.7% volt, az árbevételük pedig 81.5%-ot tett ki. A közúti járműalkatrész gyártás vállalatainál egyenletesebb a piaci részesedés, 1995-ben a vegyesvállalatok (összes gazdálkodó vállalat 35.5%-a) az árbevétel 33.9 %-át realizálták.

A jövedelem nagyban függ a beszállítói kapcsolatok jellegétől, ugyanis magasabb árakat a magas hozzáadott értéket képviselő alkatrészekkel, azaz a közvetlen beszállítói kapcsolatokkal lehet elérni. A közvetlen beszállítók alvállalkozóinak (ami a legtöbb magyar vállalatra jellemző) nyomott árakkal és alacsonyabb nyereséghányaddal kell megelégedni. A vegyesvállalatok feltehetően kedvezőbb beszállítói kapcsolatokkal rendelkeznek, mint a magyar vállalatok többsége.

A vegyesvállalatok értékesítésének egyre nagyobb százalékát teszi ki az export, 1995-ben már elérte a 80-90%-ot.

Az export, import és bér munka adatainak elemzésekor figyelembe kell venni, hogy vannak vállalatok melyek vámszabad területen működnek, ezért az a külkereskedelmi forgalmuk nem számít bele az összesített mutatókba. Ilyen vállalatok többek között az Audi Hungaria Motor Kft., az Opel Hungary Kft., az ITT Automotive Magyarország Kft. és az United Technologies Automotive. A következő adatokat a vámszabad területen működő vállalatok exportja tehát csak növeli.

A külkereskedelmi forgalmak osztályozása (vámtarifák szerint) alapvetően eltér a magyar statisztikában használt besorolásoktól, ezért ebben a fejezetben az eddigiektől eltérő kategóriákra kell támaszkodnunk.

A külkereskedelmi statisztika a járművek és ezek alkatrészeit a 87-es számmal, a gépjárművek alkatrészeit pedig 8708-as számmal jelöli. A következő táblázatok ez utóbbira vonatkoznak.

25. sz. tábla: Közúti gépjárművek alkatrészeinek és tartozékaiknak külkereskedelmi forgalma (8708)

Évek	Import		Export	
	menyiség (tonna)	érték (millió Ft)	menyiség (tonna)	érték (millió Ft)
1992	14 241	6 992	50 350	16 028
1993	29 004	14 939	47 915	17 157
1994	32 827	21 853	53 417	22 411
1995	n.a.	18 937	n.a.	30 961
1996. 01-05 hó	n.a.	7 307	n.a.	15 002

Forrás: Ipari és Kereskedelmi Minisztérium (Kiemelt termékek külkereskedelmi forgalma)

1994- és 1995-ben az import legnagyobb része Németországból, Ausztriából és Japánból érkezett, az export pedig az USA-ba, Németországba és a szovjet utódállamokba, elsősorban Oroszországba irányult.

Az előző fejezetekben használt ágazati elemzéshez visszatérve (3161-es, 3430-as szakágazatok), az exportértékesítés vállalati méret szerinti bontása, mindkét szektorban a nagyvállalatok dominanciáját igazolja. A járművillamossági készülékek gyártásánál a 300 fonél többet foglalkoztató vállalatok 1994-ben az export 96.3%-át adták, ami a piacon jelenlévő 27 szereplőből 5 nagyvállalat értékesítését jelenti. A járműalkatrész gyártás területén és a nagyvállalatok exportrészesedése 1994-ben 76.4%, ami a 114-ből 10 vállalat exportját foglalja magába.

Az export regionálisan is erős koncentrációt mutat, a járművillamossági készülékeknél 1994-ben első helyen Vas megye szerepelt (57.6%), ott követte Heves megye (28.7%), majd Budapest (10.0%). A járműalkatrészeknél 1994-ben Győr-Sopron megye (60.3%) vezetett, Budapest az export 8.8%-át, Fejér megye 7.0%-át, Veszprém megye pedig 6.7%-át adta.

A magyar alkatrész gyártók kereskedelmi kapcsolataiban fontos szerepet játszik a bér munka. A külföldi vállalatok az olcsó és képzett munkaerő kihasználására kész technológiát, jó minőségű nyersanyagot és stabil értékesítési piacot biztosítanak a magyar partnernek. A klasszikus bér munkával ellentétben a bedolgozók esetenként már fejlesztési feladatokban is részt vehetnek, növelve ezáltal muszáki felkészültségüket.

26. sz. tábla: Aktív bér munka 1995-ben: közúti gépjármű-alkatrészek (8708) (a bér munka importtartalma)

Országok	Érték	Bér munka / összimport tartalom
	(USD)	(%)
Németország	9 400 521	14.9
Ausztria	1 746 649	8.0
Olaszország	655 211	5.7
Észtország	656 277	79.7
Románia	186 175	23.4
Ausztrália	184 147	99.0
Belgium	151 613	7.8
Szlovák Köztársaság	114 891	3.9
Hollandia	48 782	2.6
Szlovénia	28 003	13.5
Oroszország	27 838	1.3
Lengyelország	16 227	0.8
Bosznia-Hercegovina	13 612	44.3
Bulgária	8 895	6.8
Cseh Köztársaság	3 417	0.1
USA	2 742	0.1
Japán	977	n.a.

Forrás: Ipari és Kereskedelmi Minisztérium, Külkereskedelmi Statisztikai Főosztály

27. sz. tábla: Aktív bér munka 1996. január - május.: közúti gépjármű alkatrészek (8708) (a bér munka importtartalma)

Országok	Érték	Bér munka / összimport tartalom
	(USD)	(%)
Németország	4 577 645	33.7
Észtország	150 507	89.2
Franciaország	129 636	8.6
Ausztrália	120 822	98.0
Románia	79 750	76.1
Ausztria	53 548	1.3
Hollandia	47 725	7.5
Olaszország	22 595	0.6
Anglia	5 742	0.7
Japán	2 855	93.5
Szlovák Köztársaság	1 630	0.3

Forrás: Ipari és Kereskedelmi Minisztérium, Külkereskedelmi Statisztikai Főosztály

### Átlagos vállalati méret

28. sz. tábla: Közúti járműgyártás (34): átlagos vállalati méret

	1992	1993	1994	1995*	95/92
Átlagos statisztikai állományi létszám (fo)	28 000	26 874	24 136	23 047	82.31%
Összes gazdálkodó száma (db)	137	154	156	173	126.27%
Átlagos vállalatnagyság (fo)	204	175	155	133	65.20%

Forrás: Ipari és Kereskedelmi Minisztérium, \*Forrás: APEH

Megjegyzés: az adatok csak kettős könyvvitelt vezető vállalkozásokra vonatkoznak

29. sz. tábla: Közúti járműalkatrészek gyártása (3430): átlagos vállalati méret

	1992	1993	1994	1995*	95/92
Átlagos statisztikai állományi létszám (fo)	17 348	17 781	16 447	15 502	89.35%
Összes gazdálkodó száma (db)	102	112	114	124	121.56%
Átlagos vállalatnagyság (fo)	170	159	144	125	73.52%

Forrás: Ipari és Kereskedelmi Minisztérium, \*Forrás: APEH

Megjegyzés: az adatok csak kettős könyvvitelt vezető vállalkozásokra vonatkoznak

30. sz. tábla: Járművillamossági berendezések gyártása (3161): átlagos vállalati méret

	1992	1993	1994	1995*	95/92
Átlagos statisztikai állományi létszám (fo)	1 852	2 267	2 552	3 199	172.73%
Összes gazdálkodó száma (db)	19	23	27	25	131.57%
Átlagos vállalatnagyság (fo)	97	99	95	128	131.95%

Forrás: Ipari és Kereskedelmi Minisztérium, \*Forrás: APEH

Megjegyzés: az adatok csak kettős könyvvitelt vezető vállalkozásokra vonatkoznak

Az átlagos vállalati méret a járművillamossági berendezések gyártóinál 1995-ben 128 volt, míg a közúti járműalkatrészek szektorában 125. Mindkét területen nőtt az összes gazdálkodó száma, de statisztikailag 1995-ben még így is csak 25 vállalatot lehetett számba venni a járművillamosságnál és 124-et a közúti járműalkatrészeknél.

### 3.2. Személygépjármű

A TEÁOR szerinti csoportosításban a személygépkocsi-ágazat nem önálló szakágazat, a 3410. számú közúti gépjármű gyártás címszó alatt csak összevont információk szerepelnek, ezért vállalati adatok felderítése is szükséges volt.

#### Opel



31. sz. tábla: Opel Astra összeszerelő üzem termelése és értékesítése (személygépjármű)

Év	Összeszerelt Astra gépkocsik	Hazai értékesítés	Export	Export	Nettó árbevétel	Ebbol: export árbevétel
	(db)	(db)	(db)	(%)	(millió Ft)	(millió Ft)
1992	9401	6665	2736	29.1	7282	2119
1993	13344	10124	3220	24.1	11831	2852
1994	12282	10028	2254	18.3	13786	2523
1995	12488	8427	4061	32.5	15709	4991

Forrás: Vállalati információk.

32. sz. tábla: Opel motor termelése és értékesítése

Év	Összesen	Ebbol: export	Nettó árbevétel	Ebbol: export árbevétel
	(db)	(%)	(millió Ft)	(millió Ft)
1992	20500	100,0	1691	1691
1993	75800	100,0	8402	8402
1994	160000	100,0	29151	29151
1995	266670	100,0	85727	85727

Forrás: Vállalati információk.

33. sz. tábla: Az Opel Magyarország Járműgyártó Kft. összevont értékesítési adatai

Év	Nettó árbevétel	Belföldi értékesítés	Export értékesítés	Export összes árbevétele
	(millió Ft)	(millió Ft)	(millió Ft)	(%)
1992	9074	7383	1691	18.6
1993	20345	11943	8402	41.3
1994	43093	13942	29151	67.6
1995	101729	11011	90718	89.0

Forrás: Vállalati információk.

## Suzuki

34. sz. tábla: A Magyar Suzuki Személygépkocsi Gyártó és Értékesítő Rt. termelése és értékesítése (személygépjármű)

Év	Összes gyártott Suzuki gépkocsi	Ebbol hazai értékesítés	Ebbol export értékesítés	Export
	(db)	(db)	(db)	(%)
1992	1000	900	100	10.0
1993	13000	12600	400	3.1
1994	19500	16100	3400	17.4
1995	36452	12178	24274	66.6

Forrás: Vállalati információk.

35. sz. tábla: A Magyar Suzuki Személygépkocsi Gyártó és Értékesítő Rt. értékesítési adatai (személygépjármű)

Év	Netto árbevétel (millió Ft)	Belföldi értékesítés (millió Ft)	Export értékesítés (millió Ft)	Export összes árbevétele (%)
1992	1907	1716.3	190.7	10.0
1993	9338	9049.1	289.0	3.1
1994	15468	15198.9	269.1	17.4
1995	36833	12303.0	24530.0	66.6

Forrás: Vállalati információk.

## Ford

36. sz. tábla: A Ford értékesítési adatai (alkatrészek: gyújtótekerccs, benzinszivattyú, indítómotor)

Év	Netto árbevétel (millió Ft)	Belföldi értékesítés (millió Ft)	Export értékesítés (millió Ft)	Export összes árbevétele (%)
1992	296	-	296	100
1993	1292	-	1292	100
1994	3319	-	3319	100
1995	6607	-	6607	100

Forrás: Vállalati információk.

## Audi

37. sz. tábla: Az Audi értékesítési adatai (motor)

Év	Netto árbevétel (millió Ft)	Export értékesítés	
		(millió Ft)	(%)
1995	29100	29100	100
1996 (terv)	50000	50000	100

Forrás: Vállalati információk.

38. sz. tábla: A négy jelentős személygépkocsi- és alkatrészgyártó cég összesített értékesítési adatai

Év	Netto árbevétel	Árbevétel /GDP	Belföldi értékesítés		Export értékesítés	Export /összes árbevétel	Export /összes magyar export
	(millió Ft)	(%)	(millió Ft)	(%)	(millió Ft)	(%)	(%)
1992	11277	-	9286	82.34	1991	17.66	-
1993	30975	-	21215	68.49	9760	31.51	-
1994	61880	-	27040	43.70	34840	56.30	-
1995	174319	-	24344	13.7	149975	86.03	-
1996 (terv)	-	-	-	-	-	-	-

Forrás: A fenti adatok összesítése

## A szektor jellemzői és nyereségessége

### Opel Magyarország járműgyártó Kft.

39. sz. tábla: Az Opel Magyarország Járműgyártó Kft. jellemzői

Megnevezés	1992	1993	1994	1995
Átlagos statisztikai létszám (fo)	-	482	569	701
Saját toke (millió Ft)	5246	6620	14412	18281
Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye (millió Ft)	-1771	954	6146	14197
Adózás előtti eredmény (millió Ft)	-1343	736	6095	14584
Üzemi eredmény (%)	-19.5	4.6	14.2	13.9
Hozzáadott érték (millió Ft)	-705	2971	9480	n.a.

Forrás: Figyelo 1994. évi és 1995. évi különszám, valamint vállalati információk.

Évrol-évre jelentősen nőtt a Kft. létszáma, 1995-ben már 700 főt foglalkoztattak. 1992-ben veszteséges volt a cég, azóta emelkedően nyereséges.

A nyereségesség azonban egyértelműen a motorgyártó részlegnek köszönhető, mivel a gépkocsi összeszerelés a jelenlegi termelési szintek mellett veszteséges.

Az Opel gyár jelenleg évente 12-13 ezer darab Astrát szerel össze. Az autógyártásban általában az 1500 darabos, a motorgyártásban pedig az 1500-2000 darabos napi termelési szériákat tartják optimálisnak.

Eltérő irodalmi adatok találhatók optimális szériaméretekre. Az itt összeszerelt napi 60-65 darabbal szemben 20-szoros nagyságot is emlegetnek, de erre sok nyereséges kisebb széria is ellenpélda, sőt a kezdeti szériaméret szolgáltathat stratégiai megfontolásokat is.

A motor gyártási nagyságrendje egyértelműen nyereséges.

Az Opel Magyarország Járműgyártó Kft. a 200 legnagyobb árbevétele magyarországi vállalkozás közül :

- 1992-ben az 57.
- 1993-ban már a 19.
- 1994-ben a 6. helyen szerepelt.

Ezek a "helyezések" mutatják a társaság magyarországi gazdasági életben betöltött szerepének rendkívüli súlyát.

### Magyar Suzuki Rt.

Megalakulása óta fokozatosan futtatta fel a termelését kapacitása teljes leterheléséig, ami 1996-ban várható (50-52 ezer darab). Ennek megfelelően alakult az elmúlt években a cég létszámgazdálkodása. 1995-ben elérte az 1400 fős szintet, ami a következő években nagyjából változatlan marad.

A részvénytársaság eddigi gazdálkodása minden évben veszteséges volt. Ezzel szemben 1996-ban már megvan minden remény, mivel az év eddigi gazdálkodása már nyereséges volt. (Itt nyilvánvalóan a működés rentabilitásához szükség van az 50 ezres termelési szériára.)

40. sz. tábla: A Magyar Suzuki Személygépkocsi-gyártó és Értékesítő Rt. jellemzői

Megnevezés	1992	1993	1994	1995
Átlagos statisztikai létszám (fo)	279	487	652	1400
Saját toke (millió Ft)	n.a.	6482	4447	3926
Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye (millió Ft)	n.a.	-5812	-1611	-856
Adózás előtti eredmény (millió Ft)	n.a.	-6840	n.a.	-543
Üzemi eredmény (%)	n.a.	-62.2	-10.4	-2.2
Hozzáadott érték (millió Ft)	n.a.	427	n.a.	n.a.

Forrás: Figyelo 1994. évi és 1995. évi különszám, valamint vállalati információk.

A cég a 200 legnagyobb árbevételű magyarországi vállalkozás közé

- 1992-ben még nem tartozott
- 1993-ban viszont már 62.
- 1994-ben pedig a 48. helyen szerepelt.

Figyelembe véve, hogy a cég árbevétele 1995-ben megduplázódott az 1994. évihez képest, biztos, hogy a társaság jócskán előrébb lép a 200-as hazai "nagyvállalati" listán.

### **Ford Hungária Termelő és Értékesítő Kft.**

A létszáma évről évre jelentősen bővült, 1995-ben átlagosan már közel 500 fonek adtak munkát. A cég eddigi működése a mérlegek alapján veszteséges, ami a kezdeti nagy beruházások lassabb megtérülésének köszönhető.

41. sz. tábla: A Ford Hungária Termelő és Értékesítő Kft. jellemzői

Megnevezés	1992	1993	1994	1995
Átlagos statisztikai létszám (fő)	118	203	347	492
Saját toke (millió Ft)	1767	721	-556	-2220
Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye (millió Ft)	-1339	-1403	-21	-1244
Adózás előtti eredmény (millió Ft)	-1415	-1612	-1717	-3557
Üzemi eredmény (%)	n.a.	-22.6	-0.2	-9.7
Hozzáadott érték (millió Ft)	-337	37	n.a.	4116

Forrás: Figyelo 1994. évi és 1995. évi különszám, valamint vállalati információk.

### Audi Motor Kft.

Annyira "újkeletű társaság", hogy csak az 1995-ös év gazdálkodása ad lehetőséget az áttekintésre. E szerint a cég mintegy 291 millió DM árbevétel mellett 10%-os nyereséget tudott realizálni 300 fős kollektívával. Eszerint már a motorgyártás jelenlegi 100 ezres szériája is nyereséget tudott biztosítani a tulajdonosoknak. Ismerve a gyár beruházási, bővítési terveit - mind a motorgyártás, mind az autó összeszerelés terén - az optimális üzemméreteket mindkét termelési profil esetében biztosítottak.

A haszongépjárműveket gyártó cégek viszonylag hosszú idő (80-as évek vége) óta veszteségesek.

## 3.3. Haszongépjármű

### IKARUS Rt.

Amíg a Csepel Autó felszámolása és reorganizációja a 90-es évek elején megkezdődött, a RÁBA, illetve IKARUS esetében mindegyike a mai napig nem került sor.

42. sz. tábla: A tevékenység eredménye az IKARUS Rt-nél (MFt)

Év	Eredmény
1991	-701
1993	744
1994	-1092

43. sz. tábla: A létszám alakulása az IKARUS Rt-nél (fo)

Év	Létszám
1991	14200
1993	4892
1994	9308

Forrás: a Figyelo 1995. júliusi különszám: a 100 legnagyobb vállalat adatai alapján

A rendkívül drasztikus leépítések következtében ezeknél e cégeknél felszabadult a korábban járműgyártás céljára használt épületek és berendezések 60-70%-a. A felszabadult kapacitások hasznosítására a legkülönbözőbb elképzelések, illetve megoldások születtek. Az egyébként jelentős pénzügyi teherként is jelentkező kihasználatlanság megoldására ezideig egyértelmű és konkrét megoldási módokat csak a Csepel Autó esetében született.

Annak ellenére, hogy az IKARUS Rt. 1991. évi megalakulásakor 30%-nyi orosz (ATEX) befektetés realizálódott és a Ganz-Hunslet, illetve a Ganz-Ansaldo is külföldi tulajdonba került, csakúgy, mint a Schwinn-Csepel kerékpárgyár, ezek a külföldi befektetések ez ideig nem tudtak igazán markáns változásokat előidézni e területen.

Mindezen folyamatok mellett az autóiparban - azon belül a személygépkocsi gyártás területén - meghatározóvá vált a külföldi tulajdon és azon belül is a szakmai befektetők köre. Az IKARUS esetében csökkent a \$-ban számított egy fore jutó árbevétel; 36 670 \$/fo-ról 33 200 \$/fore deviza átlagárfolyammal korrigálva.

A lényegében egy lábon álló csak autóbusz gyártással foglalkozó birodalom egyike a világ mintegy háromszáz autóbusz összeszerelő üzemének. A gyártott mennyiséget tekintve körülbelül az 50. helyen van. Európában nagyjából a tizedik. Évente a világon mintegy 110-120 ezer db 8 méternél hosszabb autóbust adnak el, ebből az IKARUS Rt. körülbelül 1%-kal részesedik. Ezzel valószínűleg a magyar gépipar egyik legtekintélyesebb pozícióját mondhatja magáénak a világpiacon.

Az utóbbi években az értékesítés 1 000 darabra csökkent az 1993-ban még 3 000, illetve 1994-ben 1 500 darabról.

A végkielégítéssel járó létszámleépítés szintén hozzájárult ahhoz, hogy az amúgy is rendkívül nehéz anyagi helyzet tovább romoljon. Míg 1989-ben 11 000 fő dolgozott az IKARUS-nál, az 1995 év végi zárólétszám már csak 2 949 fő volt.

A létszámot természetesen összefüggésbe kell hoznunk a kapacitással, illetve az eladott mennyiséggel. Az IKARUS-t átvilágító PHARE szakemberek véleménye szerint a megfelelő mutató - autóbusz-összeszerelő üzem esetén - 1 fő / busz / év. Az IKARUS természetesen törekszik arra, hogy az ennél jelentősen rosszabb (5, ill. a tervek szerint 3 fő / busz) átlagos mutatót javítsa, de több olyan -

az előbbi szakemberek által is elismert körülmény van -, amely miatt az 1/1 mutató az IKARUS esetében még nem valósítható meg.

### RÁBA Rt.

44. sz. tábla: A tevékenység eredményessége a RÁBA Rt-nél (MFt)

Év	Eredmény
1991	-773
1993	1513
1994	1021

45. sz. tábla: A létszám alakulása RÁBA Rt-nél (fo)

Év	Létszám
1991	12106
1994	6816
Elbocsátva:	5290

Forrás: a Figyelo 1995. júliusi különszám: a 100 legnagyobb vállalat adatai alapján

Egy fore jutó nettó árbevétel a RÁBA esetében 1994-ben 2.98 MFt/fo az 1993-as 2.47 MFt/fo-höz viszonyítva.

Ha dollárban (deviza árfolyammal korrigálva) vizsgáljuk a változásokat, megállapítható, hogy a termelékenység növekedése meghaladta a forint elértéktelenedésének ütemét, tehát változatlan árakon is javult a hatékonyság. A RÁBA esetében pl.: 26 700,- \$/fo-ról 28 300,- \$/fo-re.

A gyori gyár hosszú időn keresztül nem csak Magyarországnak, hanem szinte a teljes "szocialista tábornak" mintaüzeme volt. Továbbmenve a RÁBA rendelkezett és rendelkezik egy piacképes és versenyképes fodarab (mellso- és hátsó híd) gyártásának lehetőségével és az ezen képzodo nyereség képes volt kiegészíteni a motorgyártás és kamiongyártás során jelentkezo pénzügyi nehézségeket.

Napjainkra a RÁBA mind vállalati szerkezet, mind technikai, tapasztalati felkészültség tekintetében korszerű üzemnek minősül és minden tekintetben alkalmas, illetve alkalmassá tehető akár a legkorszerűbb járműgyártásban elfogadott technológia és technika adaptálására.

A nagy létszámléptetés a KGST piac összeomlásának idején megtörtént. A részvénytársasággá alakulás során már csak viszonylag kisebb elbocsátások voltak.

## Csepel Autó Kft.

46. sz. tábla: A tevékenységének eredményessége a Csepel Autó Kft-nél (MFt)

Év	Eredmény
1991	1145
1993	felszámolás alatt
1994	felszámolás alatt

47. sz. tábla: A létszám alakulása a Csepel Autó Kft-nél (fo)

Év	Létszám
1991	4500
1994	820
Elbocsátva:	3680

Forrás: a Figyelo 1995. júliusi különszám: a 100 legnagyobb vállalat adatai alapján

Az árbevétel 1993-ban 1.4 MrdFt volt, 1994-ben 1.15 MrdFt-ra csökkent, majd 1995-re újból 1.4 MrdFt bevételt ért el a cég. A törés oka, hogy az 1994-es évben került sor a reorganizáció után a vállalat szerkezetének további racionalizálására. Ennek során további selejtezésekre és kapacitás leépítésre került sor.

## 4. Az iparág rövid hazai története, különös tekintettel a kezdetekre és az elmúlt 5-6 évre

### 4.1. A magyar gépjármű- és alkatrész gyártás közös története

Az autógyártás 1903-ban kezdődött Magyarországon a Budapesti Malomépítészeti és Gépgyárban, akkor még teljes egészében importált alkatrészekből. Az első magyar autót Csonka János tervezte és építette 1905-ben. Ezt a típust 1909-től két vállalat, a Röck Gépgyár és a Gyori Vagon- és Gépgyár kezdte el gyártani, az első évben 40 darabot készítettek. A háborús készülődés hatására megugrott az autók, teherautók és motorkerékpárok kereslete, így több magyar gépgyár is elkezdett az autógyártással foglalkozni. Legjelentősebb a MÁVAG és a Gyori Vagongyár tevékenysége volt, de pl. a Ganz-Danubius is külön autóosztályt létesített, s a kistarcsai Gép- és Vasútfelszerelési Gyár Rt. is elkezdte a motorok, elsősorban a teherautó motorok gyártását.

A háborús pusztítások és az ezt követő Nagy Világgazdasági Válság visszavetették az iparág fejlődését, a húszas években mindössze 77 autó készült a Weiss Manfréd Művekben. A harmincas



évek említésre méltó eseménye, hogy beindult a magyar motorkerékpárok gyártása (a Méray gyárban és a Weiss Manfréd Muvekben). Az újabb háborús készülődés ismét fellendítette az iparágat, elsősorban a teherautók és a katonai járművek gyártását.

A legfontosabb jármű alkatrészeket - motor, sebességváltó, alváz - egészen a negyvenes évek második feléig Magyarországon készítették.

Magyar mérnökök figyelemre méltó eredményeket értek el a muszaki fejlesztés területén. Bánki Donát és Csonka János lényegesen javították a belső égésű motorok teljesítményét és 1893-ban elkészítették az első karburátort is. Ezeket az eredményeket azonban alig hasznosították Magyarországon.

A második világháborúban ipari gépparkunk nagyrészt megsemmisült vagy a németek és a szovjetek tulajdonába került. A helyreállítás után a teherautók, autóbuszok és motorkerékpárok gyártása újrakezdődött, megszűnt viszont a személygépkocsik előállítását. A KGST megalakulásával az autóbusz gyártás fejlesztése vált elsődleges iparpolitikai koncepcióvá (70-es évek közepén Közüti Járműfejlesztési Program).

Az autóbusz gyártás felfuttatása tulajdonképpen kedvezett a hazai járműalkatrész gyártás helyzetének, hiszen a felhalmozott ismereteket a személyautó gyártás megszüntetése ellenére is tovább lehetett hasznosítani. A hatvanas évektől a hazai értékesítés exportpiacokkal is kiegészült, ami a KGST együttműködés keretében kötelező beszállítási feladatot jelentett a szovjet, lengyel és román autógyárakba. A KGST exportot a viszonylag egyszerű, alacsony muszaki színvonalú, nagy sorozatban gyártható termékek jellemezték, ahol a vevo sohasem támasztott magas minőségi követelményeket. Néhány alkatrészt pl. izzókat, akkumulátorokat, muszterfalakat, gyújtógyertyákat konvertibilis valutáért is szállítottunk Nyugat-Európába, az USA-ba és Indiába.

A pótalkatrészek akadozó utánpótlása kiváló munkalehetőséget teremtett az egyszerűbb termékek előállítására képes kisebb szervezeteknek (kisiparosok, szövetkezetek stb.), így a nagyvállalatok mellett a hetvenes évektől a kisipari vállalkozások is fokozatosan megjelentek.

A két exportpiac között jelentős különbség volt. A KGST piacra termelők nem voltak innovációs nyomásnak kitéve, technológiai fejlesztéseket nem szorgalmaztak, inkább csak adaptálták a szükséges eljárásokat, ezzel évtizedekre konzerválva muszaki lemaradásukat. A konvertibilis piacon jelenlévő vállalatoknak ezzel szemben folyamatosan fejleszteniük kellett, hogy versenyhelyzetüket megőrizzék és piacaikat megtartsák. A legtöbb esetben nyugat-európai licencekre támaszkodva - Bosch, MAN, KNORR, ZF - adaptáló fejlesztéseket végeztek.

A KGST kötött piaci kapcsolatainak megszűnése és a hazai import liberalizáció kialakulása az alkatrészgyártók helyzetét jelentősen megváltoztatta. Részben leomlottak ugyan a beszerzési

folyamatok elé gördített akadályok, de szinte teljes egészében elvesztek a korábban stabilnak mondható értékesítési piacok is.

Erre legjobb példa a Lada-kooperáció, amelynek keretében magyar termékekért cserébe érkeztek személygépkocsik az országba. Ameddig az autó hiánycikknek számított Magyarországon, addig a hazai beszállításokat tulajdonképpen csak a szovjet fél szállítási hajlandósága korlátozta, napjainkban viszont az autóiport felszabadulásával az itthon eladható Ladák száma. Az értékesítési lehetőségek beszukulását okozta a lengyel, cseh autógyárak privatizálása is, és az ezzel járó beszállítói feltételrendszerek megváltozása. A nyugat-európai jármű- és alkatrész gyártók közép-európai befektetései ugyan kínálnak új értékesítési lehetőségeket, de egyrészt elonyben részesítik saját alkatrész beszállítóikat, másrészt a magyar vállalatok még nem mindig felelnek meg az általuk diktált minőségi követelményeknek. A korábbi értékesítési piacokon tehát egy eros verseny alakult ki, ahol a magyar vállalatoknak külföldi és többnyire jóval fejlettebb technológiával rendelkezo cégekkel kell megküzdeni.

További problémát jelent, hogy a korábbi legnagyobb piacokon, ahol lenne is megrendelo a magyar termékekre (pl. FÁK), az országokat általában a fizetésképtelenség gátolja.

A magyarországi értékesítési lehetőségeket alapvetően behatárolta, hogy a legnagyobb megrendeloként fellépo IKARUS autóbuszgyár a rendszerváltás után 30%-osra csökkentette a termelést, ami a hazai beszállítókat is termelésük csökkentésére kényszerítette.

Míg a KGST ideje alatt Magyarországon az autóbusz- ill. haszongépjármű gyártás volt meghatározó, addig a 90-es évektől az személygépkocsit gyártó ipar, ezen belül is az autóalkatrész gyártása kap elsodleges szerepet.

A kormány liberalizáló szándékai és tokebevonási törekvései felkeltették a nyugati befektetők érdeklődését, elsők között a Toyota, a Chrysler, a Suzuki, a Ford és a GM jelentkezett.

A világ nagy autógyártóinak magyarországi érdeklődését több tényező is magyarázza, melyek részben összefüggésben állnak az autóipar nemzetközi alakulásával, részben pedig a magyar piacon rejlo lehetőségekkel, a kormány kedvezményeivel, hiteltámogatásával.

A vásárlói kedv lanyhulásával a világ autópiacon kereslete a 80-as évek végétől csökken ill. stagnál, így az iparág vállalatainál a termelés növelése helyett egyre fontosabbá vált a rentábilis működés kérdése. A termelékenység növeléséhez egyrészt a költségeket kellett lefaragni, másrészt a telített amerikai és nyugat-európai piacok mellett újabb értékesítési lehetőségeket keresni. A költség megtakarító intézkedések jegyében az autógyárakban szinte felére csökkent az alkalmazottak létszáma és megváltozott a beszállítókkal kialakított kapcsolatok jellege, a pótlólagos kereslet hiányában pedig

a telített észak-amerikai és nyugat-európai piacokról az érdeklődés kelet felé fordult (Kína, Ázsia, Kelet-Európa).

## 4.2. Személygépjármű

Hazánkban a kilencvenes évek elején több jelentős beruházás is történt a - korábban évtizedekig elhúzódó - személygépkocsi gyártásban, illetve az autóalkatrész iparban.

Már a 60-as években szó volt arról, hogy Mosonmagyaróváron japán összeszerelő gyár létesül, de közel 30 évet várni kellett.

Az alábbi tényezők alakították a sikeres márkák idetelepülését:

- a márka piaci jelenléte az értékesítés további bővítése
- a japán - európai egyensúly megteremtése
- a piacbővülés reménye a volt szocialista országok felé
- kedvező politikai változás
- a kormány által nyújtott kedvezmények
- hazánk korábbi gazdasági nyitottsága a többi volt szocialista országhoz képest
- a kedvező geográfiai és geopolitikai helyzet
- az EU tagság közeledése
- a kiépített közlekedési infrastruktúra
- a kvalifikált, kreatív muszáki munkaerő (szakmunkás, mérnök, stb.)
- a meglévő muszáki kultúra
- a magas minőségű termék előállításának reménye
- alacsony bérszínvonal
- munkanélküliség.

Jelenleg csak két márka (Suzuki és Opel) gyárt illetve szerel össze személygépkocsit.

### **Opel Magyarország Járműgyártó Kft., Szentgotthárd**

A General Motors 1988-ban készítette el azt a tanulmányt, amely hazánkat megfelelő helynek tartotta ahhoz, hogy a multinacionális konszern első kelet-európai beruházásának színtere legyen. Egy évvel később, 1989-ben írta alá a GM Europe és a magyar kormány azt a megállapodást, mely megteremtette a beruházás feltételeit. 1990. júliusában megszületett a vegyesvállalati szerződés a Rábával az új cég létrehozására.

A terv szerinti évi kapacitás Szentgotthárdon:

- 15 ezer darab Opel Astra típusú személygépkocsi összeszerelése
- 200 ezer darab 1600 cm<sup>3</sup>-es benzinmotor gyártása.

A vállalkozás vámszabadterületi társaságként működik Szentgotthárdon. A GM a következő kedvezményeket kapta a kormánytól. Működése első öt évében (1992-1997. között) teljes mértékű, míg a második öt évben részleges (60%-os) társasági adó kedvezmény illeti meg (de az első öt évben a vállalatba történő visszaforgatása esetén 100%-os). A Befektetés Ösztönzési és a Környezetvédelmi Alaptól pedig 250 millió Ft vissza nem térítendő támogatást kapott a beindított beruházásokhoz.

A Kft. törzstokéja mintegy 7.1 milliárd Ft volt bejegyzéskori árfolyamon számítva az alábbi tulajdonosi megoszlással:

- |                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| • GM Ausztria                   | 55.3% |
| • Opel                          | 9.7%  |
| • Állami Fejlesztési Intézet    | 14.4% |
| • RÁBA Magyar Vagon- és Gépgyár | 20.6% |

A GM 1995-től már kizárólagos tulajdonosa lett a Kft-nek.

A GM a RÁBA üresen álló üzemcsarnokát építette át Szentgotthárdon. A már meglévő üzemrészhez építettek hozzá egy kiegészítő csarnokot és a festomuhelyt. Az összességében mintegy 52 000 m<sup>2</sup>-es egylégterű gyártóépület egyik részében kapott helyet az összeszerelő üzem, a másik részében pedig a motorgyár. Az átalakítási és a technológia szerelési munkálatok befejeztével 1992. márciusában indult meg a nagyüzemi termelés a gyárban.

Az Astra összeszerelő üzem úgynevezett CKD (Completely Knocked Down - teljesen elemeire bontott) megoldást alkalmaz, ami azt jelenti, hogy az autóhoz szükséges valamennyi szükséges elem, alkatrész az egyes összeszerelési műveletek szerinti csoportosításban dobozolva, Just in Time rendszerben, vasúton érkezik Szentgotthárdra Bochumból, az Opel németországi gyárából fémlamezék és hátsó tengelyek, a többi alkatrész az elektromos berendezésekkel együtt a GM európai beszállítóitól.

Az Astrákhoz csak akkumulátor, napellenző, festék, alumínium alkatrészek, valamint kábelkötegek készülnek idehaza. A fenti termékeket gyártó cégek nemcsak Szentgotthárdra szállítják az alkatrészeket, hanem kielégítik a teljes európai Astra gyártási igényt is, ami évi 600 ezer darab személygépkocsit jelent, mert a GM a beszállítói tendereit világszinten szinten írja ki. A beszállítókat a minőség, ár, szolgáltatás alapján választják ki. Ez a fő oka annak, hogy egyelőre csak igen szerény

(9-10%) a magyarországi beszállítók aránya, amelyek zöme tokeeros, kizárólagos külföldi tulajdonú - esetleg magyar részvételi vegyesvállalat - cég.

A szerelő soron dolgozó munkásokat ún. vizuális management - a muveletek képi leírása - segíti az összeszerelésben. A kisszériás évi 15 ezer gépkocsi termelés miatt robotokat nem alkalmaznak. A karosszériát milliméter pontosságú sablonokban állítják össze a szalag mellett dolgozó munkások, és manuálisan hegesztik össze. Minden munkafázis után ellenorzik a minőséget.

Az Astra gyár ténylegesen "összeszerelő üzem" és nem autógyár, mivel itt az alkatrészeket csak összerakják, de nem munkálják meg azokat. Még a karosszériaelemek is sajtolva érkeznek dobozokban.

Az Astra összeszerelő üzem az eredeti koncepciók szerint elsodlegesen a magyar piac ellátására, nem export termelésre jött létre.

Eddig egyik évben sem érte el az Astra összeszerelés az évi 15 ezer darabos mennyiséget, így még az egy muszakos termelési kapacitás sincs teljesen kihasználva. Az összeszerelő üzemet úgy tervezték, hogy a muszakszám növelésével a termelés követni tudja az esetlegesen növekvő piacot, vagyis további beruházás nélkül a jelenlegi kapacitás 3 muszakos termelés esetén évi 40-45 ezer Astra összeszerelésére lenne képes.

Az 1993-tól évi átlagosan 13 ezer darabos mennyiség sem került Magyarországon értékesítésre, mindegyik évben jelentosnek (20-30% közötti) ítéhető a szentgotthárdi Astra export is.

A szentgotthárdi üzem, és az Opel összes típusának értékesítésével egy külön jogi személyiségu szervezet, az Opel Hungary Autóforgalmazó Kft. foglalkozik - budapesti székhellyel. Ennek a társaságnak a feladata a szentgotthárdi Astrák értékesítésén túl az összes Opel típus (Corsa, Astra, Vectra, Omega) magyarországi forgalmazása és a dealeri hálózat ellátása. A kereskedő céget nem a szentgotthárdi társaság, hanem az Opel AG alapította.

A GM Hungary motorgyára az amerikai cég legkorszerűbb ilyen jellegu létesítménye. Teljesen automatizált gépsorokon készül a dugattyúkar, a fotengely és a forgattyúház. Az itt alkalmazott technikát számítógép vezérli és ellenorzi, emberi beavatkozásra alig van szükség. A motorgyárban alkalmazott technológia (precíziós alkatrész megmunkálás és a menetközbeni minőségellenorzés teljesen új rendszere) és a termékek fejlettsége alapján elegendő, hogy csak minden húszadik motort próbálnak ki járatással próbapadon.

Kezdetben az 1.6 literes 8 szelepes motorokat készítették Szentgotthárdon, melyeket mára teljesen leváltottak a korszerűbb 1.4 és 1.6 literes 16 szelepes Ecotec hajtóművekkel.

A motorgyártás eddig évről-évre szinte megduplázódott. Az összes exportra megy. 1996-ban a cég mintegy 310 ezer darabos termeléssel számol.

Emellett egy 47 millió DM-es bővítő beruházásba fogtak, melynek eredményeként a szentgotthárdi motorgyártás elméleti kapacitása eléri a 460 ezer darabos szintet évente. A kívánt termelési nagyság a következő 3-4 évben kb. 400 ezer darab körül alakul majd, melynek pontos száma (további felfutása, illetve csökkenése) az Opelék értékesítési lehetőségeitől függ.

A motorgyártás folyamatos, 3 szakaszban folyik a termelés. A GM szakosította a motorgyártást a különböző európai üzemeiben. E szerint:

- Kaiserslauternben gyártják a "nagymotorokat" (2.0 liter és e feletti)
- Bécsben a Corsákhoz a "kismotorokat"
- Bochumban és Szentgotthárdon a "középkategóriás" motorokat.

Szentgotthárdon 1997. májusában megkezdik az 1.8 literes motorok gyártását is, melynek szérianagysága a tervek szerint 160 ezer darab lesz évente. (Ezt a mennyiséget már tartalmazza a korábban említett 400 ezer darabos elméleti kapacitás.)

A szentgotthárdi motorok - a magyarországi leányvállalaton kívül - a GM által Európa szerte (Németországban, Angliában, Belgiumban, Portugáliában és Spanyolországban) gyártott Corsákba, Astrákba és Vectrákba kerülnek beépítésre.

A GM folytatja a szentgotthárdi leányvállalata termelésének bővítését. Ennek keretében további 235 millió DM-es beruházással egy új hengerfej gyártó üzem létesítését kezdték meg 1995-ben. A termelés 1996-ban megindult, az üzem kapacitása 460 ezer darab/év lesz. Az üzemben - mely egy új 12 300 m<sup>2</sup>-es csarnokban kerül elhelyezésre, a motorgyártás szomszédságában - olyan robotcellás rugalmas technológiát alakítanak ki, mellyel képesek lesznek az Opel bármely négyhengeres motorjához (tehát nemcsak a Szentgotthárdon gyártottakhoz) hengerfejet készíteni. A megmunkáláshoz a nyers alumínium öntvényeket egyelőre Németországból hozzák, de a német VAW Egyesült Alumínium Muvek 80 millió márkás beruházással egy alumínium öntödét létesít Győrben - erről 1995. júniusában állapodott meg az Opel és a VAW -, mely elsősorban az Opel szentgotthárdi gyárának ellátását szolgálja.

A motorgyár adta 1995-ben a cég 101 Mrd Ft-os árbevételének 85%-át. Az Astra összeszerelő üzem részesedése az árbevételből csak 15%-ot tett ki, mely arány a következő években - figyelembe véve a korábban részletesen bemutatott motorgyári és új hengerfej üzemi kapacitások növekedését - tovább fog csökkenni. Ennek következtében a társaság exportjának értéke - és aránya is az árbevételen belül - még az eddigiekhez képest is jelentősen növekedik majd a következő években.

### **Magyar Suzuki Személygépkocsi Gyártó és Értékesítő Rt., Esztergom**

A Japán Suzuki cég már a 80-as évek eleje óta tárgyalt egy zöldmezos beruházás keretében létrehozandó gépkocsi összeszerelő üzemről. 1988-ra a magyarok megszervezték az Autókonszern Rt-t, amely az autóiparban érdekelt magyar ipari és kereskedelmi vállalatokat, biztosítótársaságokat és bankokat tömörítette. 1990. elejére sikerült megállapodniuk alapvető kérdésekben, döntöttek, hogy a leendő autógyárat Esztergomban építik fel - zöldmezos beruházásként -, melyben a Suzuki Swift 5 ajtós, 1.0 és 1.3 literes motorral szerelt változatait fogják gyártani.

A cél az volt, hogy újra megteremtsék Magyarországon a személygépkocsi gyártást, megbízható, világszínvonalú és takarékos, korszerű autóval lássák el a hazai piacot, majd a termelés felfutása után egész Európát később Keletre is terjeszkednek. Továbbá, hogy az autógyár termeléséhez felfejlesszék a magyar háttérpiacot, ami az egyik húzóágazatává válhat a recesszióval küszködő magyar gazdaságnak.

Végülis az autógyár vegyesvállalati formában jött létre, 1990. áprilisában írták alá az alapító okiratot. A társaság a Magyar Suzuki Rt. alaptőkéje 10 Mrd Yen (74 millió \$, az akkori árfolyamon 5.1 Mrd Ft), tulajdonosi szerkezete a következő volt:

- |                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| • Suzuki Motor Corp.             | 40% |
| • C.Itoh japán kereskedőház      | 11% |
| • IFC (Világbank leányvállalata) | 9%  |
| • Autókonszern Rt.               | 40% |

A résztvevők közül a Suzuki a technológiát, a C.Itoh a beszerzési- és értékesítési kapcsolatait, az IFC a fejlesztés banki szemléletét, a magyar Autókonszern Rt. pedig a pénzt adta az üzletbe. (Az Autókonszern Rt. abból a 62 magyar cégből állt össze, amelyek érdekeltek voltak beszállítói-, pénzügyi-, biztosítási- és kereskedelmi oldalról a magyar autógyártásban.)

Idközben - 1994-ben - alaptőke emelésre került sor a Magyar Suzuki Rt.-nél, az új alaptőke értéke 14.4 Mrd Yen lett. Ugyancsak változott a társaság tulajdonosi összetétele is, mivel az Autókonszern Rt. közgyűlése 1996. márciusában a részvénytársaság elszámolással történő megszüntetéséről döntött, és eladta a részvényeit. 1996. júniusi állapot szerinti tulajdonosi szerkezet a következő:

- |                             |       |
|-----------------------------|-------|
| • Suzuki Motor Corp.        | 80.0% |
| • C.Itoh japán kereskedőház | 13.6% |

- IFC (Világbank leányvállalata) 3.5%
- MBFB RT. 2.8%
- egyéb tulajdonosok 0.6%

Az építkezés 1990. októberében kezdődött el Esztergomban a volt szovjet katonai gyakorlóbázis 35 hektáros területén. 1991. oszén már állt a 34 000 m<sup>2</sup>-es üzemcsarnok és a főépület. 1991. IV. negyedévéől kezdődően folyamatosan érkeztek a gépek, és 1992. augusztusában megkezdődött a próbagyártás. A kereskedelmi termelés 1992. októberében indult meg.

Az üzemben az autógyártás klasszikusnak nevezhető végso munkafázisait (sajtolás, hegesztés, festés, szerelés) végzik. A gyárban komplex számítógépes termelésirányítás folyik. Robotokat csak a minőség szempontjából legfontosabb területeken, a sajtoló és a festő műhelyben használnak. A termelés felfutásával párhuzamosan az automatizáltsági fok is emelkedni fog.

A gyár jelenlegi (1996. évi) maximális kapacitása 50-60 ezer gépkocsi gyártása évente, de az üzemcsarnok építésénél gondoltak a jövőre is, mivel nagyobb beruházás nélkül a termelést felfuttathatják az évi 100 ezer darabos szintig is, amennyiben a piaci igények indokolják azt.

Az 1992. végéig megvalósított beruházás értéke 17.6 Mrd Ft volt, melynek forrása az alaptokén kívül a japán EXIM-bank és az IFC kölcsöne - összesen mintegy 12.5 Mrd Ft értékben - volt, valamint a magyar 250 millió Ft-os vissza nem térítendő állami támogatás, amelyből 100 milliót munkahelyteremtésre, másik 100 milliót infrastruktúra fejlesztésre, és 25 milliót pedig munkanélküliek átképzésére fordítottak. A 200 millió \$-os beruházásból 3 Mrd Ft-nak megfelelő értéket az épületek és az infrastruktúra, 12 Mrd-ot a gépek, a berendezések és a technológia testesítenek meg.

1993. végéig több mint 1.5 Mrd Ft-ot költöttek a háttérpar, a beszállító hálózat kiépítésére, vagyis arra, hogy a magyar alkatrész gyártóknak szerszámokat és gépeket, készülékeket adjanak át.

A társaság működéséhez adómentességet kapott az államtól - az első 5 évben teljes mértékű adómentességet, ami a nyereség társaságba történő visszaforgatása esetén további 5 évre meghosszabbítható -, illetve importált és beépítésre kerülő alkatrészek esetében is 5 éves importmentességet élvez.

Az esztergomi gyárban a teljes Suzuki Swift család (3 ajtós, 5 ajtós, 4 ajtós sedan és a kisáruszállító Suzuki Van) gyártása folyik és 1995. szeptembere óta - a japán Fuji Heavy Industries céggel, a Subaru gépkocsik gyártójával kötött szerződés értelmében - ösokerék-hajtású Subaru Justyt is készítenek. Ez utóbbi gépkocsi a Swift karosszériájában, a Swift motorját jelenti, de a Subaru négykerék meghajtásával. A Subaru Justyból 1995-ben összesen 2 090 darabot gyártottak.



A gépkocsi gyártás beindítása utáni 3 év a termelés felfuttatásával telt el, 1996. év lesz az első, amikor a gyár a jelenlegi maximális (50-52 ezer darabos) kapacitásával fog működni - a kétműszakos termelés mellett. Az export részarányának ugrásszerű növekedése annak köszönhető, hogy 1994-ben teremtődtek meg az EU országaiba történő exportálás feltételei. Ahhoz, hogy a Suzukikat - mint magyar autókat - exportálni lehessen az EU-ba - vagyis, hogy a cég megkapja az EU-konform minősítést az autóra -, a gépkocsi magyar részarányának el kell érnie legalább az 50%-ot és további legalább 10%-os EU beszállítói részarányt is produkálni kellett hozzá. Ezeknek a feltételeknek a Suzuki először 1994-ben felelt meg.

1996. júniusában 24%-ot ad az esztergomi gyártás és 30%-ot a magyar alkatrész beszállítás, így a 14%-os EU beszállítással jelenleg az autó 68%-ban már nem japán eredetű.

A társaság által a közeljövőben elérni szándékozott 80%-os hazai és EU beszállítási részarány mellett a 20%-os japán részesedés tartósnak ígérkezik, mivel a Suzuki motorjának és sebességváltójának gyártása Japánban marad az eredeti koncepció szerint is.

A társaság eddigi működési ideje alatt az 1995. év volt az első jelentős "export év", hiszen a 36 ezer darabos termelés 65%-át külföldön - elsősorban az EU országokban - értékesítették.

1996-ban mintegy 50-52 ezer autó gyártását tervezik - ami az év első 3 hónapjának adatai alapján reálisnak tűnik -, melyből változatlan szintű (12-13 ezer darabos) hazai értékesítés mellett körülbelül 37-38 ezer darabot exportálnak majd (ez közel 74%-os export szintnek felel meg).

A Suzuki gépkocsik termelésének felfuttatása elsősorban az export lehetőségek bővülésén múlik. A jelenlegi trendek szerint ennek egyelőre nincs akadálya, mivel a Suzukinak az EU országokban széleskörű márkakereskedői hálózata van - kb. 1600 szervezet -, amelyen keresztül 1992-ben 62 ezer, 1993-ban pedig mintegy 55 ezer darab - még Japánból származó - Swiftet értékesítettek.

Az elképzelések szerint az Esztergomban gyártott típusokból a Suzuki kizárólag Magyarországról fogja ellátni az európai piacot. Ezt a szándékot tényként támasztja alá az export felfutás.

A gyár a jelenlegi - magyarországi - 19%-os szintről piaci részesedését a következő 4-5 évben 24-25%-osra kívánja emelni. Azt szeretnék elérni, hogy a magyarországi autópark 5%-a Suzuki legyen. Figyelembe véve, hogy 1995-ben a hazai személygépkocsi állomány elérte a 2.1 milliós nagyságot, ez az 5%-os részesedés mintegy 105 ezer autót jelentene. 1995. végéig a gyár 42 ezer darab autót adott el a magyar piacon, a következő években is évente legalább 12-13 ezer darabos hazai értékesítési szinttel számolnak. Ezen adatok tükrében reálisnak tűnik a Suzuki által kitűzött középtávú - kb. 4-5 éves - belföldi értékesítési tervek megvalósulása.

Alapvető típusváltást a következő legalább 3-4 évben nem terveznek, természetesen a kisebb fejlesztések folyamatosak. A gyáriak szerint ahhoz, hogy a beruházott gépeket, berendezéseket gazdaságosan kihasználják, legalább összesen 200-250 ezer autót kellene gyártaniuk. Eddig 80 ezer darabot gyártottak.

A jelenlegi 2 muszakos termelés mellett az autógyár kapacitása a napi 200-240 darab között mozog. Ha a piaci kereslet indokolná, akkor a kb. évi 60 ezres szériát is el lehetne érni jelentősebb pótlólagos beruházások nélkül.

A Suzuki a magyarországi és az EU piac mellett természetesen jelentős figyelmet szentel a kelet-európai piacoknak is. Ezek meghódítása, jelentősebb export volumenek elérése azonban még várat magára.

A Suzuki esztergomi autógyára 1995-ben már foként exportra (65%) termelt, az elkövetkező időszakban is a külföldi értékesítés lesz a meghatározó.

### **Ford Hungária Termelő és Értékesítő Kft., Székesfehérvár**

A Ford "zöldmező" beruházásként, - a Videotontól vásárolt, mintegy 8.7 hektáros területen - Székesfehérváron hozta létre autóalkatrész gyártó üzemét a Ford Albát. Az üzem 100%-osan Ford tulajdon. A társaság alaptőkéje 3.3 Mrd Ft. Az építkezés 1990. augusztusában indult meg.

A Fordot a beruházás elindításában az a szándék motiválta, hogy növelni tudja a magyarországi autóeladásait. Az akkor érvényes előírások értelmében hazánk annak a cégnek adott gépjármű behozatali engedélyt, amely exportbővítő beruházásokat is végrehajtott. Időközben azonban Magyarország liberalizálta a gépkocsi importot is, így a Ford nem tudott akkora piaci részesedést szerezni magának, mint amit eredetileg a "kvázi" védetség mellett elképzelt, vagyis nem élvezte az инвестиáció - a munkahelyteremtés és a technológia kihelyezés - fejében a nagyobb behozatali kvótát jelentő elonyöket a konkurenciával szemben.

A 135 millió \$-os beruházással felépített 20 200 m<sup>2</sup>-es üzemcsarnokban az egyik gépsoron az elosztó nélküli gyújtórendszerhez gyártanak gyújtótékerceket (ún. DIS-tekercseket), az üzem másik felében pedig benzinszivattyúkat készítenek korszerű, csúcstechnológiát megtestesítő gépsorokon. A berendezések próbaüzeme 1991. áprilisában indult meg, míg az alkatrészek próbagyártása 1991. októberében kezdődött el. A gyújtótékerceket 1992. áprilisa óta, míg a benzinszivattyúkat 1993. eleje óta gyártják nagyüzemi keretek között.

A kapacitások teljes kihasználásával - 3 muszakos termelés mellett - a gyújtótékercekből évente 2 millió darabot, míg a benzinszivattyúból évente 1.5 millió darabot képes az üzem gyártani.

A Ford cég azonban idoközben egy újabb 8.5 hektáros területet vásárolt, és ezen egy újabb üzemcsarnokot épített fel, ahol éves szinten mintegy 850 ezer darab indítómotort gyártanak.

A Ford magyarországi beruházásához megkapta mindazokat a kedvezményeket, mint amit a Suzuki és az Opel is élvez. Vagyis kapott 200 millió Ft-os vissza nem térítendő állami támogatást (a Foglalkozás-, illetve a Befektetés Ösztönzési Alaptól) munkahely teremtésre, és az infrastruktúra kiépítésére. Ezen kívül is megilleti az 5-5 éves társasági adó mentesség, illetve kedvezmény.

A székesfehérvári üzem - termelési kapacitásával - rangos helyet foglal el a Ford évi 2 Mrd \$ értékben gyártó alkatrész divíziójában, mivel a harmadik az Európában ilyen alkatrészeket gyártó egységek közül.

A Ford az alkatrészeket 100%-ban exportra gyártja, a 800 fős székesfehérvári üzem évi 3.4 millió darabbal járul hozzá a Ford világméretű kapacitásához.

A Ford gépkocsi eladási- és szerviz divíziója szervezetileg és jogilag is a Ford Hungária Kft.-hez tartozik.

A székesfehérvári üzem jelentős mértékben hozzájárul a magyarországi alkatrész export növekedéséhez, hiszen 1995-ben már 6.6 Mrd Ft-ot tett ki az exportált alkatrészek értéke, és meghaladta az ebből származó bevétel a gépkocsik értékesítésének 6.2 Mrd Ft-os értékét.

A társaság tovább terjeszkedik. A jóváhagyott fejlesztési tervek szerint rövidesen 2 000 m<sup>2</sup>-nyi új üzemrész kapcsolódik be a termelésbe.

A következő két évben (1998-ig) az elektromos tekercsgyártó részleget 7 millió \$ értékben fejlesztik tovább, 15-20 millió \$-t költenek az üzemanyag szivattyúkat előállító üzemrészre, 5 millió \$-ért pedig az indítómotor gyártó részleget bővítik. A fejlesztések következtében a Ford Alba Üzem további 200 új munkahelyet teremt.

### **Audi Hungária Motor Kft., Győr**

Az Audi 1993. áprilisában írta alá azt a szerződést, mely szerint Győrben - 1994. második felétől - egy új Audi motorgyárat hoznak létre, aminek érdekében 1993-ban - a Volkswagen-csoport 100%-os tulajdonú leányvállalataként - létrehozták az Audi Hungária Motor Kft-t, 2 millió márkás alaptokéval.

A cég vámszabadterületi társaságként működik, vagyis vámmentesen hozzák be az itt összeszerelendő motorokhoz az alkatrészeket. Az Audi is megkapta a magyar kormánytól működésének első 5 évére a 100%-os, a következő 5 évre pedig a 60%-os társasági nyereségadó kedvezményt.

A társaság a RÁBÁ-tól vásárolt 15 hektáros telephelyen egy 125 000 m<sup>2</sup>-es üzemcsarnokban kezdte meg működését. Az 1994. októberében beindított motor összeszerelő üzemben az új, hengerenként 5 szelepes (1.8 literes) 4 hengeres Audi motor részegységeit állítják elő, és szerelik össze. Ebből a típusból 1995-ben 104 ezer darab motor készült Gyorben. A jelenlegi - 1996. év eleji - napi motorgyártó kapacitás 750 darabos.

A nyers öntvényeket és a többi részegységet egyelőre Németországból hozzák, Gyorben csak a megmunkálást és az összeszerelést végzik. A motorokat az Audi A4-es és A6-os modelljeibe építik be.

Az 1994-ben 300 millió márkás beruházással létrehozott gyori gyárban 1995-ben újabb 280 millió DM-es üzembovítási munkálatokat indítottak be. A két évre tervezett gyárbovítás révén a napi motorgyártó kapacitás közel megháromszorozódik, vagyis a napi 750-ról 2000 motorra emelkedik. Ezzel egyidejűleg az alkalmazottak jelenlegi 300 fős létszáma is megkétszereződik 1996. végére.

Bovították a gyártási struktúrát is. 1995. ősze óta például itt készülnek az Audi új, hengerenként szintén 5 szelepes, de már V6-os motorjának hengerfejei is, és további részegységek gyártását tervezik, úgymint a fotengely és a forgattyúház előállítását.

A növekvő kereslet miatt az 1995. évi 104 ezerrel szemben 1996-ban már 230 ezer darab 4 hengeres motor előállítását tervezik, vagyis több mint megduplázzák a termelést. Ezzel a magyarországi üzem teljesítménye megközelíti az ingolstadti anyaggyár 260 ezer darabos éves tervét.

Az Audi gyori fejlesztési tervei szerint Magyarországon 1998-tól évi 30 ezer darab Audi személyautót szerelnek össze Gyorben, illetve két újabb motortípus gyori gyártását is megkezdik majd.

A fejlesztések további 800 millió DM-es beruházást igényelnek. Ez a bővítés 1000 újabb munkalehetőséget teremt Gyorben.

### **4.3. Haszongépjármű**

#### **IKARUS Rt., Budapest, Székesfehérvár**

1996-ban 100 éves, mivel 1896-ban Mátyásföldön itt hozták létre egy lovaskocsi javító kis műhelyt. 1948-tól indult az igazi szériagyártás, RÁBA és Steyr alvázra kocsiszekrény építése.

Cél a hazai piac kielégítése volt.

Az 1950-es években első önálló fejlesztés: önördő karosszéria. 300-as típusok.

A termelés felfutásával eloször a KGST államokba exportáltak, de a 60-as évektől máshol is megjelentek az Ikarus gyártmányok.

A kereslet folyamatosan nőtt, a budapesti kapacitás bővítése nem volt tovább lehetséges.

Székesfehérváron az első világháború után repülőgép gyártás és karbantartás folyt.

A II. világháború után szovjet ellenőrzés alatt ugyanaz.

1956-ig katonai bázis volt.

1957-től speciális nagy járművek (pl. tüzoltó kocsi).

Általános Mechanikai Gépgyár lett a neve.

Karosszériát készítettek, az alváz Németországból (MAN, IFA), Ausztriából (Steyr), de a legtöbb a Csepel Autógyártól jött.

1963: csatlakozás az IKARUS-hoz.

A közúti Jármű program 1964-től indult, és állandó évi ezren felüli megrendelést jelentett.

1951-től a 031, 055, 056 típusokat gyártották. Saját kifejlesztés.

1969-72 között megépült az új csarnok, és a korábbi 20 000 m<sup>2</sup> helyett most 60 000 m<sup>2</sup>-es a gyártókapacitás (közben 1980-ban megépült a DÜRR fényezősor is).

A 200-as típuscsalád 3 fajta autóbust jelentett:

- 260-as városi szóló
- 280-as városi csuklós
- 255, 256-os távolsági buszt.

Ezek is IKARUS saját fejlesztések voltak 90%-ban, 10%-ban közreműködött az AUTOKUT, a BME és a KTI.

A 70-es évek végén megjelent a 300-as család superluxus busz az IKARUS fejlesztésében.

A KGST 60%-át jelentette az IKARUS piacának. 20% Magyarország, másik 20% Afrika, Dél-Kelet-Ázsia, Közép- Kelet, Latin-Amerika, Közép-Amerika volt.

Az NDK állománya 100%-ban IKARUS gyártmányú volt. 100 ezer darab táján került ki oda, míg a Szovjetunióba kb. 200 ezer darab.

Szinte a világon mindenhol került, mivel a 70-es évek közepétől Semi Knocked Down rendszerben konténerekben szállították ki az autóbust összeveit.:

- Egyiptomba
- Irakba (200-as típus). Mi fejeztük be az ott épülő gyárat 1983-ban.

Eloszor kész buszokat vásároltak. Az alváz felszerelve Svédországból ment, a karosszéria Székesfehérvárról. Magyar munkások segítették a betanulást, egyesek 3-4 évig is maradtak.

A 70-es évek közepén megjelent az 500-as típuscsalád saját IKARUS fejlesztésben.

A 70-es évek végén midi busz:

- 555 típus 11 méter
- 553 típus 8.0-8.5 méter
- 543 Avia alvázra.

Angola, Líbia is akartak SKD gyártást.

Kína: 1945. óta a mai napig összesen mintegy 3500-3600 darabot vásárolt, kis részét készen, a többit SKD-ban. A SKD fokozatai a kiszállított alkatrészek részarányát jelentik.

1987-ben pl. 1300 darab SKD volt.

Kuba: 1979-1989 között 6000 buszhoz jutott SKD konstrukcióban. 260, 280 típust gyártottak, és kevesebb 256-ost. A fele még üzemel.

USA: Huston, San Diego (a NABI által) a 70-es évek elejétől. Eddig 600 darab főleg csuklós szekrény amerikai futóművön, alvázon és motorral. (North American Bus Industry).

Angliába is 10 éve szállítanak.

A rendszerváltozás után Angola, Líbia, Kuba, Irak nem tudtak fizetni. Ez a veszteség a székesfehérvári gyár tiszta vesztesége lett, és ezt az adósságot görgeti tovább az Rt., amihez még hozzájárult a KGST összeomlása után hirtelen eladatlan maradt mennyiség is.

Mindez nehezítette a privatizálást.

A kapacitás túlméretezett lett. A két gyár közel 15 ezer darab gyártására is képes lett volna 2 muszakban, 1987-ben 13 ezer darab került gyártásra. Ez volt a csúcs.

1991-től a Csepel Autó Kft-től átkerült az alváz gyártás az IKARUS-hoz.

A jelenlegi piaci helyzet az elobbiekben ismertetésre került.

A buszgyártás nem egyszerű. Egy csuklós busz ára 120 ezer \$. Az ilyen kis megrendelési tételek nem biztosítják a tömeggyártás feltételeit.

A SKD nyereséges, de a kész autóbusz eladása még nyereségesebb.

Megjegyzendő még, hogy az IKARUS mintegy 500 beszállítóval dolgozik, ez 70-80 ezer embert érint hazánkban, bár a hazai beszállítók nagyságrendje 200.

Az IKARUS beszállítóinak 90%-a minősített. Nem csak maga az IKARUS gyártó kapacitás, de a beszállítók is rugalmasak.

A beszállítók:

- RÁBA Rt.: motor, első és hátsó futómu
- Csepel Autó Kft.: kormánymu, tengelykapcsoló
- ZF: nyomatékváltó (= sebességváltó a köznyelvben)
- AKZO: festék
- TAURUS: gumiköpeny, gumiprofilok, légrugó, harmonika
- ALCOA: alumínium profilok
- KNORR-SZIM: légfék rendszer (kívánságra)
- SKG: fékrendszer
- SALGLAS: szélvédő, ablak, lámpa
- OROSHÁZI ÜVEGGYÁR: szélvédő, ablak, lámpa
- GRABOPLAST: muanyag
- VILTESZ: elektromos alkatrészek
- IMAG: ülések
- DUNAFERR: acéllemez
- BIHARKERESZTESI FAIPARI GYÁR: fapadló.

Néhány külföldi beszállító: (320, ebből 10 USA)

- THERMO KING: légkondicionáló
- CONVECTA: légkondicionáló
- MAN: motor, tengelykapcsoló
- CUMMINGS: motor
- DETROIT DIESEL: gázmotor
- MERCEDES: motor
- DAF: motor
- CATERPILLAR: motor
- VOIGHT: nyomatékváltó (automata)

- WILLIAMS CONTROLL, Portland: gázszelep, gázpedál
- TDM Trade Associates Michigon: gáz detektor rendszer, folyadékszint ellenorzo
- DONALDSON: tömlok, kipufogó bilincs
- NELSON INDUSTRIES: kipufogó bilincs.

(Az USA-ból a mennyiségek 5%-a légi úton jön.)

- LAMINA: szélvédő
- RIDEX Ausztria: szövet
- Olaszország, UK: szilikon tömlo
- Lengyelország: ablaktörlo
- Csehország: keréktárcsa
- Szlovákia: lámpakörte, gumiprofil.

Sok keleti beszállítót elvesztettek a minőség miatt. Ázsiából nem importálnak semmit.

Az importvám 10-25%, a vámpótlék 1996. novemberében 6%.

Egyfajta beszállításra 2-3 helyről kapnak ajánlatot. Évente új tárgyalás, versenyeztetés.

A hazai beszállítókat multikritériumos elemzéssel pontozzák. A paramétereknek súlyuk van, értékük 0-100 lehet.

A gyenge pontokat kiemelik, közlik a beszállítókkal. Határidőket adnak az egyes tényezők rendbe hozására, javítására (azonnal, vagy később). Van, akitől megszabadulnak, van akit lejjebb vagy feljebb sorolnak.

A hazai beszállítók hitelbe is szállítanak, hiszen az IKARUS Rt. nagy volumenu megrendelo. A külföldi beszállítók előre kérik a készpénzt, vagy a Letter of credit-et.

Az IKARUS Rt. nem képes megfinanszírozni a gyártást raktárra. JIT gyártanak.

A két gyárnak külön van a raktára. Budapesten manuális, Székesfehérváron számítógépes a nyilvántartás.

A hosszú időn át párhuzamosan folyó termelést (200-as család) szakosodás váltotta fel.

Budapest: 400-as alacsony padlózás típus

Székesfehérvár:	- 200-as család
	- 400-as magas padlózás típus.



Az IKARUS 1991-ben alakult át részvénytársasággá. A részvények 68%-át az akkori ÁVÜ, ma ÁPV Rt., 30%-át pedig az ATEX orosz befektető cég birtokolta. A maradék 2% több befektető, így a MOGÜRT, a KHB stb. között oszlott meg.

A részvénytársasággá alakulás időpontjában komoly értékesítési nehézségek voltak, amelyek párosultak olyan politikai jellegű hatásokkal is, amelyek következtében mintegy 1600 darabos készlet raktáron maradt. Ez a teher, illetve ennek anyagi vonatkozásai azóta is folyamatosan korlátozzák a vállalat anyagi helyzetét, ugyanis mind a mai napig gondot okoz még a megkötött szerződésekre történő gyártás finanszírozása is. Az ún. kubai ügyön 500 milliót vesztek.

A terheket csak növelték azok a látszatintézkedések, amelyek csak pillanatnyi lélegztételhez juttatták a céget. Így pl. akár az elmúlt évben a „pénzügyminiszter által adott” de 30%-os kamatkötelezettséggel nyújtott hitel.

A fentieknél talán még nagyobb károkat okoztak és okoznak az olykor meggondolatlan nyilatkozatok, illetve híresztelések.

Ugyanakkor a cég jelenével és jövőjével kapcsolatosan gyakorlatilag öt éve nem született pozitív döntés.

Pedig itt nem kizárólag arról a mintegy 3000 emberrel van szó, akik állásukat vesztenék a társaság megszűnése esetén. A háttérben ugyanis számos magyar beszállító cég áll, akiknél a közúti jármű, illetve autóbusz gyártás magyarországi megszüntetése, komoly kapacitáskihasználási és ennek következtében anyagi gondokhoz vezethet a beszállítóknál is.

A jelenlegi IKARUS nyilvánvalóan többlet kapacitásokkal rendelkezik. Ezek a kapacitások mintegy 9000 autóbusz/év gyártását tennék lehetővé, ami ugyan kevesebb, mint a valamikori 14-15 ezer darab, de ugyanakkor a cég termelési profilja bővült, hiszen a buszt a sajátmaguk által gyártott önhordó alvázra szerelik, melynek gyártását a Csepel Autótól voltak kénytelenek átvenni.

Az IKARUS Rt. 1991. évi alapítása óta tokehiányban szenved, jelentősen eladósodott és veszteségei finanszírozási nehézségeket okoznak. Saját erejéből nehéz a továbblépés. A pénzügyi feszültségek termelési zavarokat okoznak, a vállalat mindenképpen megérett arra, hogy új korszakába lépjen.

### **RÁBA Rt., Győr**

A céget pontosan 100 éve Magyar Vagon- és Gépgyár néven alapították. Az ország egyik legjelentősebb gépipari üzeme volt. Kezdetben vasúti kocsikat, a két világháború idején fegyvereket

gyártott. 1946-ban államosították (Wilhelm Pieck Vagon- és Gépgyár) és ezt követően főleg vasúti személykocsikat (háló- és étkezokocsik), egyedi járműveket, készülékeket, rakodókat, darukat, Diesel-motorokat, nagy teherbírású tehergépkocsikat, nyerges vontatókat, kamionokat, közúti gépjárművek hátsó- és mellso hídjait, pótkocsikat és alkatrészeit, vasúti személy- és szolgálati kocsikat, tartálykocsikat, különleges vasúti teherkocsikat és alkatrészeit, vasúti Diesel-motorokat, motorkocsikat és alkatrészeit, tartályokat híd- és fémszerkezeteket, öntvényeket, kovácsolt és sajtolt termékeket állított elő.

A vállalat 1992. január 1-vel részvénytársasággá alakult. Részvényesek: Magyar Befektetési és Fejlesztési Bank Rt. (Budapest) 51%, Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt. (Budapest) 32%, önkormányzatok 17%.

A cég alaptőkéje 11 600 MFt, a foglalkoztatott létszám 1993-ban 7 861 fő, 1994-ben 6 816 fő, 1995-ben és 1996-ban 6 300 fő. Az éves bevétel: 1993-ban 19 324 MFt, 1994-ben 20 298 MFt, 1996-ban 28 290 MFt (üzleti terv).

Érdekeltségek:

- RÁBA - GITTR Kereskedelmi Kft. 50%
- RÁBA KSZE Kft. 50%
- RÁBA - BPW Futóműgyártó Kft. 25%
- RÁBA - CHEM Környezetvédelmi Kft. 40%
- RÁBA - DDC Motorgyártó Kft. 50%
- GÉPFET Kft. 31%
- Likinói Autóbuszgyár 16%;
- (OPEL Hungary Járműgyártó Kft. 20.6%; eladva)
- (OPEL Hungary Járműforgalmazó Kft. 33%; eladva)
- Leányvállalatok:
- RÁBA - SÁRVÁR Autóalkatrész és Gépelemgyártó Kft. 100%
- RÁBATRANS Kft. 100%.

A cég - egy francia tanácsadó cég közreműködésével - korszerűsítette szervezetét, melynek eredményeként három üzletág (jármű, motor és futómű) és két divízió alakult ki.

A nagyvállalati struktúra a részvénytársasággá alakulást követően két lépcsőben került egyszerűsítésre. A RÁBA állami vállalati időszakában bonyolult, szinte áttekinthetetlen szervezeti felépítéssel rendelkezett. Az első lépcsőben lényegesen leegyszerűsödött az irányítás.

A cég privatizációja még nem indult meg. Jelenleg az ÁPV Rt. látja el a vagyonkezelői funkciót mind a saját, mind a bank tulajdonában lévő részvények összevont arányának megfelelően. A tervek szerint a cég privatizációjában a döntést a Parlament hozza meg. A cseh SKODA cég és a koreai DAEWOO cég érdeklődik a RÁBA Rt. iránt.

A RÁBA jelenleg a világ első tíz (egyes statisztikák szerint az első öt) futómu gyártója között van a ranglistán, a hátsóhídja mindig világ színvonalú volt. A RÁBA futómuvek technikailag, korszerűség szempontjából egyaránt kielégítik a felhasználók muszáki igényeit. Évente 160-180 ezer darab futómu (tengely, fogegység) kerül ki a gyárból.

A foglalkoztatási struktúra átalakulása lényegében a KGST piac összeomlásával vette kezdetét. Az értékesítési lehetőségek beszűkülésének következményeként nagyrányú létszámleépítésre került sor.

Az adózás előtti eredmény 1991-ben még negatív volt (veszteség), 1992-ben már kismértékben meghaladta a "0" szaldót és azóta emelkedő tendenciával 1995-re 800 Mft-ra nőtt. Az egységnyi jegyzett tokére jutó adózás előtti eredmény 1995-ben 7% körül volt.

### **Csepel Autó Kft., Budapest**

A hazai közúti jármű gyártás harmadik óriás vállalata az IKARUS és a RÁBA után a Csepel Autógyár volt. Az elozoekkel ellentétben azonban a Csepel ma már 100%-osan amerikai tulajdonú Kft. A vásárlás 1996. májusában történt, egy amerikai befektető cég Magyarországon alapított vegyesvállalata, az egyszemélyes E&L Kft. által. A június 19-én aláírt szerződésben az amerikai vállalat:

- megvásárolta a Csepel teljes eszközállományát és tevékenységi erőforrásait
- átvett 600 fő munkát, ami a megelőző időszak 820 főre csökkent létszámának már csupán további 27%-os leépítését jelenti
- változatlanul hagyta a szervezetet
- változatlanul hagyta a vezetésket
- átvállalta a tevékenységhez kapcsolódó összes kötelezettséget (így többek között a pótalkatrészek gyártását és a felhasználók ellátását, garanciák teljesítését és egyéb pénzügyi kötelezettségek kiegyenlítését)
- meghagyta a vállalat eddigi nevét, így lett Csepel Autó Kft.

1990-ben a vállalat fő profilja még az IKARUS buszokhoz gyártott alváz volt. 1991-től az IKARUS átvette a Csepel három telephelyét és bekapcsolódott az alvázgyártásba. Ennek ellenére a Csepel fő profiljaként megmaradt az alvázgyártás, illetve kiegészült fogységek gyártásával. Az IKARUS-nak továbbra is szállítanak kormánymuvet és tengelykapcsolót. Ezen tevékenységből származott a bevétel 90%-a és ezen tevékenységek a kapacitás 60%-át kötötték le.

1991. június 29-rol 30-ra egyik pillanatról a másikra megszűntek a Csepel szállítási lehetőségei, veoi nem vettek át több terméket, s ezzel a vállalat helyzete lehetetlenné vált. A dolgozók akkori létszáma 4000 fő volt, ezenkívül a vállalat 1.5 Mrd Ft értékű eladhatatlan készlettel, hatalmas kihasználatlan kapacitással, 1.3 Mrd Ft szállítói tartozással és körülbelül hasonló nagyságú adótartozással rendelkezett, készpénzbevétel reményének minden lehetősége nélkül.

1991. októberében kezdődött meg a vállalat talpra állítása az akkori reorganizációs program keretében. Ekkor került sor a teljes másodvezetoi kör lecserélésére és a szervezet átrendezésére. Ez magában foglalja mind a vertikális, mind a horizontális szerveződés egyszerűsödését, mindkettőt körülbelül 50%-kal csökkentve. A dolgozók száma 1992-re 2800 főre csökkent. A szigorú pénzügyi stratégia eredményeként elérték, hogy az alaptevékenységhez szükséges alapanyagok szállítói felé irányuló kötelezettségeket teljesen kiegyenlítsék, bár az állam felé tovább nőtt az adósság. A reorganizáció keretében elindult egy gyorsított ütemű erőteljes fejlesztés.

## **5. A nemzetközi tendenciák**

### **5.1. A gépjármű és alkatrész ipar fejlődése**

A nemzetközi tendenciák kialakulása az iparág múltjának ismeretében jobban megérthető.

#### **A kisipari termelési rendszer**

A századforduló idején a gépjárműveket gyártó üzemek éves termelési szintje alig érte el az 1 000 darabos sorozatot és egy-egy modellből nem gyártottak többet mint 50-et. Az egyes részeket független vállalkozók tervezték és készítették, az autógyártó üzemek sem a tervezésben, sem a gyártásban nem játszottak döntő szerepet. A kisipari vállalkozások elsősorban a beszállítói tevékenységet és a veoi igényeket hangolták össze.

A rendszer válsága a század elején bekövetkező muszaki és gazdasági lehetőségek kimerülésében keresendő. Az autók ugyanis igen drágák voltak, és az ár a darabszám növekedésével

sem csökkent, ami alapvetően leszűkítette a fogyasztói réteget, a piacnövekedési lehetőségeket. A muszaki fejlődést korlátozta, hogy a kisipari termelési rendszerben az autógyártók nem rendelkeztek a tudatos kutatás-fejlesztéshez szükséges anyagi és szellemi erőforrásokkal.

### **A tömegtermelés korszaka**

A szerszámgépeken már pontos és csereszabatos alkatrészeket lehetett előállítani, ami a munkafolyamatok leegyszerűsítésével lehetővé tette a szakképzetlen munkaerő foglalkoztatását, és így a bérköltségek leszorítását. További költségmegtakarítást eredményezett az összetettebb, de szintén pontosan elkészíthető, és ezért egyszerűen összeszerelhető alkatrészek készítése, ami lényegesen csökkentette az autók előállításához szükséges időt, és növelte a tőke forgási sebességét.

A Ford a termelési rendszer teljes ellenőrzésére törekedett, hiszen egy-egy szállítás elmaradása a termelés leállítását, és így óriási veszteségeket okozott volna. Az ellenőrzés kezdeti formája a vertikális integráció növekedéséhez vezetett.

Az 1950-es években Henry Ford II. csökkentette a vertikális integrációt, és a tulajdonosi ellenőrzést az alkatrészgyártás muszakilag szétaprózott feladatainak piaci szétadarolásával váltotta fel. Az alkatrészek tervezését és fejlesztését megőrizte az autógyárnak, a gyártást viszont minden alkatrészre 6-8 szállító között felosztotta. Ezzel a minimálisra csökkentette az autógyár piaci kiszolgáltatottságát, egyben árversenyre kényszerítette a beszállítókat. Rövid távú szerződésekkal az alkatrészgyártók lecserélhető "komponensekké" váltak.

### **A Toyota-módszer**

A japán termelési módszer, az úgynevezett lean production (karcsú termelés) alapjaiban tér el a fordista tömegtermelés hagyományaitól.

A japán autógyárakban sokoldalúan képzett és változatos problémák megoldásához szokott munkások csoportjai dolgoznak a hagyományos tömegtermelésre jellemző szakképzetlen munkaerő helyett. Feladatuk nem a futószalag melletti egyszerű rutin tevékenységek elvégzése, hanem a rugalmasan programozható automata gépsorok kezelése. A programozható gépek segítségével kisebb sorozatban többféle típust lehet gyártani, azaz bővebb választékot kínálni. A Toyota gyárban 30 perc a szerelő szalag másik típusra való átállítási ideje, miközben ez az idő más híres cégnél 2-3 napot is igénybe vehet.

Talán legfontosabb újítás a japán autógyáraknak a beszállítókkal kialakított hosszú távú kapcsolatrendszerében figyelhető meg (kevesebb vállalattal tartósabb kapcsolat). A fordista

tömegtermelésre jellemző elszigetelt és egymással állandó árversenyben lévő piaci szereplőket az összeszerelők és beszállítók között kialakuló kooperációs hálózatok váltják fel. Egy-egy ilyen hálózat szervezeti felépítését legjobban egy piramissal lehet szemléltetni, ahol a legfelső szintet az autógyárak közvetlen beszállítói, az alsóbb szinteket pedig ez utóbbiak közvetlen alvállalkozói képviselik.

A közvetlen beszállítók feladata egy-egy alkatrész fejlesztése is - vagy teljesen önállóan vagy az autógyárral közösen. A gyártásra a fejlesztéstől eltérően általában már nem egy, hanem két beszállítónak adnak megrendelést. A szerződéseket több évre kötik, melyekben a közösen elvégzett költség- és piaci elemzések után pontosan rögzítik a mennyiségi és minőségi követelményeket, az árat valamint a költségcsökkentés mértékét. A két beszállító között ezek után éles verseny kezdődik, teljesítményüket a megrendelők folyamatosan értékeli, végül az elért eredmények alapján osztják szét a következő időszak megrendeléseit. A piramis második szintjét a közvetlen beszállítók "beszállítói" alkotják, egy-egy cég gyakran 20-60 másik vállalattal is tartja a kapcsolatot. A beszállítói hálózat harmadik rétegéhez azok a kisvállalkozások tartoznak, akik kihasználva a nagy- és kisvállalatok közötti jelentős bérkülönbségeket, elsősorban egyszerű, de munkaigényes darabokat gyártanak.

A szoros együttműködés tette lehetővé a Just in Time (JIT) szállítási rendszer és a totális minőségbiztosítás (TQM) bevezetését. A JIT rendszerében a készletek a minimálisra csökkennek (30 perc - 4 óra), csak annyi alkatrészt és olyan ütemben gyártanak, amennyire éppen szükség van. A termelés folyamatosságának biztosítása összehangolt együttműködésre és minőségi munkára kényszerítette a beszállítókat. A kooperáció megerősödésével a japán hálózatokban gyorsabban terjedhetnek a termék-, eljárás- és szervezeti innovációk.

### **A közép-európai térség autóipari fejlődése**

A japán termelési rendszer (lean production) az 1980-as évek elejétől kezdte meg hódító útját, azóta fokozatosan terjed Észak-Amerikában és Európában, részben a japán beruházások révén, részben a tömegtermelők alkalmazkodásával. A szervezeti-szerkezeti átalakulás mellett fontos változás még a termelés földrajzi áthelyeződése, amely során az autógyárak ill. közvetlen beszállítói az élező verseny miatt egyre több tevékenységet helyeznek át a fejlett ipari országok peremvidékeire, elsősorban költségmegtakarítást és piacszerzést remélve.

A 80-as években felerősödött tehát az autógyárak globalizálási törekvése, aminek következtében, kihasználva a közép-európai térség politikai és gazdasági liberalizálódását, megnövekedett a térség külföldi befektetéseinek száma.

A világ autóipari termelésének várható alakulását a következő táblázat mutatja.

48. sz. tábla: Elorejelzett személygépkocsi gyártás (millió db)

	1992	1993	1995	2000	2000/1992 (%)
Ny-Európa	13.60	11.6	12.9	14.0	3
K-Európa	1.80	1.9	2.2	3.0	67
É-Amerika	7.50	7.8	8.0	8.0	7
Japán	9.40	8.8	9.0	9.0	-4
Kína	0.17	0.3	0.8	1.6	940
Ázsia	2.40	2.5	3.0	4.0	67
D-Amerika	1.12	2.1	2.3	3.0	68
Világ összes	36.22	35.2	38.5	44.0	21

Forrás: Automotive News

A kelet-európai térség autógyártásának 67%-os növekedése kedvező értékesítési lehetőségeket ígér a beszállítói háttér számára.

A szomszédos országokban végbement változások elemzése azért fontos a magyar alkatrészgyártók számára, mert egyrészt a KGST összeomlásáig a Lada-programban rögzített exportlehetőségek mellett a lengyel autógyárak jelentették a legnagyobb értékesítési piacot, másrészt az autógyárak globális beszerzési stratégiáját látva, a hazai vállalatoknak is lehetősége nyílik a beszállítói pozíciók elnyerésére.

A kilencvenes években minden jelentős cseh és lengyel autógyár többségi külföldi tulajdonba került, a privatizálásról lemaradt befektetők pedig zöldmezős beruházásokkal akartak a piacon részesedést szerezni. A Skodát a Volkswagen csoport (VW), Lengyelország legnagyobb autógyárát az FSM-et a Fiat, a sorban következő FSO-t és FSL-t a Daewoo vásárolta meg, a Ford és a GM pedig új összeszerelő üzemeket telepített (Lengyelországban).

A VW és a cseh kormány közötti 1994-es megállapodás a helyi alkatrészgyártás fejlesztésére is kiterjedt. A helyi kapacitások kihasználását mutatja, hogy 1995-ben a cseh és a szlovák beszállítók a megrendelések 80%-ával rendelkeztek, ebbe beleértendő az a 40 vegyesvállalat is, akik a beszállítások 44%-át birtokolták. A 15 zöldmezős beruházással megtelepedett beszállító a megrendelések 6.5%-át adja. A Skoda a beszállítókkal a korábbinál lényegesen szorosabb kapcsolatok kiépítésére törekszik, az "integrált beszállítói rendszer" jegyében a termelési folyamatba is integrál néhány alkatrészgyártót, csökkentve ezzel a szállítási költségeket és megteremtve a rendelésre történő termelés feltételeit.

Az FSM beszerzési gyakorlata is gyökeresen átalakult a tulajdonváltás következtében. A Fiat köztudottan a leginkább vertikálisan integrált autógyár Nyugat-Európában, a legtöbb alkatrészt a (rész)tulajdonában lévő vállalatoktól szerzi be. Nem meglepő tehát Lengyelországban sem az olaszországi beszerzések magas részaránya. Az elmúlt években azonban a Fiat is új alapokra helyezte beszállítói rendszerét. Határozottan csökkentette a beszállítók számát és a tulajdonosi felügyelet

megszabadulásával több független alvállalkozónak adott megrendelést. Lengyelországban a stratégiai változások a helyi tulajdonú alkatrészgyártók rovására csökkentették a beszállítók számát, miközben a Fiatot követő mintegy 18 külföldi vállalat "husége" jeléül megtarthatta a megrendelések 37%-át.

A Daewoo hatása a lengyel beszállítókra egyelőre még nem érzékelhető, de várhatóan magas megrendeléseket fog jelenteni mind a lengyel, mind a többi közép-európai alkatrészgyártó számára. A koreaiak egyrészt olyan méretű termelési kapacitás kiépítését tervezik, amely nagy valószínűséggel az EU tagországaiba irányuló exportot is magába foglalja, amihez viszont a magas vámterhek elkerülése miatt el kell érni az autók legalább 60%-os "európai tartalmát". Másrészt Dél-Korea földrajzi távolsága alapvetően megdrágítja az import alkatrészek beszerzését, ami hosszú távon szintén versenyhátrányos helyzethez vezetne.

Eddig a GM is meglehetősen korlátozott hatást gyakorolt a lengyel háttérpar fejlődésére, de az elkövetkező 2-3 évben a gliwicei összeszerelő üzemben 60%-osra kívánják növelni a helyi beszállítók részesedését. Az Opel révén a GM kiterjedt nyugat-európai kapcsolatokkal rendelkezik, ezért a GM-et várhatóan több külföldi beszállító is követi majd. Ezt segíti elő a GM által létrehozott új Közép-Európai Beszerzési Iroda, mely az ezredfordulóra már évente 1-1.5 milliárd márkára akarja növelni a térség beszállításait. A lengyel alkatrész gyártók - beleértve az ide telepedett külföldi vállalatokat is - 30-40%-os részesedésre számíthatnak.

A magyar alkatrész gyártók előtt tehát komoly feladatok állnak, ha a már viszonylag stabil cseh és lengyel gazdaság privatizált autógyáraitól akarnak megrendeléseket szerezni. A versenytársak nemcsak gazdaságosan képesek sorozatban gyártani, de általában megszerezték már a szükséges minőségbiztosítási és logisztikai ismereteket is. A beszállítói kapcsolatokért most ezekkel, és a világ számos országában működő nemzetközi nagyvállalatokkal kell megküzdeni, vagy inkább ezek másodvonalbeli beszállítóivá (second tier) kell válni.

## 5.2. Személygépjármű

### Fontosabb nemzetközi versenytársak

Az autógyártók egymás versenytársai, harcot folytatnak a piaci részesedés megtartásáért, esetleg újabb piac meghódításáért.

A legnagyobb versenytárs a személyautó gyártásban a japán fél. Nem véletlen, hogy éppen 1 japán és 1 német márka van hazánkban.



A verseny nem a hazai gyártókapacitás területén mutatkozik meg, hanem a személygépkocsi értékesítésben. Talán túl sok jármutípus konkurál itt egymással. Konkurenciát jelent a használt gépkocsik kínálata is.

A beszállítók között igazi verseny van, hiszen ok is a nagy márkanevek védelmében - azoktól függoen - virágoznak.

Hazánkban a nyugati és volt szocialista gyártmányok is versenyeznek.

A személygépkocsik eltéro rendeltetési céllal bizonyos kategóriákban készülnek. A verseny általában kategórián belüli, néha azonban kategóriák közötti rivalizálást is jelenthet.

A hazai Opel és Suzuki számára konkurencia az Audi gépkocsi összeszerelési terveivel, illetve azok a korszeru autógyárak, amelyek késobb még ide szándékoznak települni. Versenyhelyzetet teremt az eddig ide támogatással betelepülo gyárak, és késobb esetleg csökkentett támogatást élvezo cégek viszonya.

Egy autógyár kapacitása tág határok között mozog, ahogyan a gyakorlat is bizonyítja.

Egy országbeli gyártás és jármuvásárlás nincs egymáshoz rendelt kapcsolatban. Olyan ország is elképzelhető kiváló jármuparkkal, ahol még pótalkatrész gyártás sem folyik, de azért a legnagyobb technikai kultúrát azok az országok képviselik, amelyek saját maguk által kifejlesztett és állandóan tökéletesítendo autógyártással rendelkeznek.

### **Globális muszaki és gazdasági tendenciák**

A minőség tökéletesítése minden gyártó célja.

A szélcsatornában kikísérletezett, végeelem módszerrel tervezett karosszéria, elektronikus gyújtás és üzemanyag adagolás, 4-5 szelepes henger, jobb jármudinamikai tulajdonságok, primer és szekunder biztonság, karbantartási periódus, a kezelés, ápolás egyszerűsödése, gazdaságos energia fogyasztás, katalizátor és környezetbarátság, egyenszilárd élettartam szinte közös jellemzői ma a személygépkocsiknak.

Fejlett nyugati országokban rövidebb ideig tartják üzemben a jármuveket a tulajdonosok. A szigorú muszaki felülvizsgálat eredményeképpen gyakori, hogy megszabadulnak a használt kocsiktól (vendégmunkások, volt szocialista országok stb.).

Az újonnan üzembe helyezett személygépkocsikon kötelezo a katalizátor megléte. A gépkocsi piacon a kis fogyasztású és mérsékelt árú típusok iránti kereslet a legnagyobb. Az elfogadható ár

költségcsökkentéssel teremthető meg. Ezért a verseny a kategórián belüli minőségi- és árverseny formájában jelenik meg.

### **A piaci viselkedést meghatározó legfontosabb tényezők**

A hazai személygépkocsi import liberalizációja után az állomány további előregedése miatt 1992. óta a kormány a személygépkocsi importra fogyasztási globálkvótát vezetett be. Ez azt jelentette, hogy a gépkocsi importőröknek az igényelt darabszám függvényében adták ki az engedélyeket. A hivatkozott engedélyt az új autók esetében minden korlátozás nélkül megadták, a használt autókénál azonban csak a 6 évesnél fiatalabb gépkocsik esetében. 1992. második felévére további szigorításként minimálárakat vezettek be az 1-3 (150 ezer Ft/db), illetve a 4-6 (120 ezer Ft/db) éves kategóriákban.

Ezeket a rendelkezéseket azért hozták, hogy egyrészt kontrollálják a személygépkocsi importot, másrészt, hogy magakadályozzák a magyar jármupark további öregedését. Az átlagos személygépkocsi életkor 1995-re 12.03 év lett.

Az importkvóta a magánszemélyekre nem vonatkozott, így 1992-ben újra virágkorát élte a magánimport. 1993. január elsejével azonban újabb import szigorítások léptek életbe. Felemelték a minimálárakat (az 1-3 éves autók esetében 280 ezer Ft/db-ra, a 4-6 éves használt autókra pedig 210 ezer Ft/db-os értékre), továbbá a magánforgalomban a 6 évesnél idősebb személyautók csak akkor voltak vámkezelhetők ha a vámkezelést megelőző műszaki-környezetvédelmi vizsgálat erre alkalmasnak találta őket. Az importszabályozás szigorítása ellenére tovább folytatódott az öreg gépkocsik magánimportja és még 1993-ban is több mint 77 ezer használt autó érkezett be magánimport keretében az országban. 1993. október 1-től rendeletileg megtiltották a 6 évesnél öregebb személygépkocsik importját. Ezt 1996. január 1-vel tovább szigorították, mivel ekkortól már csak a 4 évesnél nem öregebb gépkocsik importját engedélyezik.

A fokozatos szigorítás nem csak a hazai gépkocsi-park további öregedésének megállítását célozta, hanem az időközben megindult magyarországi személygépkocsi gyártás piaci védelmét is.

Az 1994-ben fellendülő (az eladások elérték a 90 ezret) új gépkocsik piacát azonban 1995. márciusában "letörte" az ún. Bokros-csomag. Oka a nagyobb mértéku forintleértékelés, másrészt a bevezetett 8%-os mértéku vámpótlék, valamint a 10 százalékponttal megemelt gépkocsi fogyasztási adó. A katalizátoros 1600 cm<sup>3</sup> alatti autók fogyasztási adója 0%-ról 10%-ra, az 1600 cm<sup>3</sup> feletti pedig 10%-ról 20%-ra emelkedett. A katalizátorral nem rendelkező gépkocsik addigi 12%-os fogyasztási adója pedig 22% lett.

A pénzügyi kormányzat a folyó fizetési mérleg felborult egyensúlyának helyreállítását célozta meg. A vámpótlék "intézménye" 1997. közepéig marad érvényben, és addig is egyre - 1-1%-kal - csökkenő mértékben. A gépkocsik fogyasztási adója viszont várhatóan nem csökken, sőt inkább emelkedni fog, mivel a PM nem kívánja a vámpótlék leépítésével - bevételi okokból és az import visszafogása miatt - a gépjárműveket olcsóbbá tenni.

Ez azt jelenti, hogy a változatlanul magas gépkocsi árak mellett várhatóan csökken a fizetőképes kereslet, s ezáltal jó esetben stagnálnak, illetve tovább csökkennek a hazai új autó eladások. Ez nagyon érzékenyen érinti a magyarországi piacra termelő Opel, és a Suzukit. Egy civilizált országban egy középkategóriás autó 1 évi átlagkeresetből megvásárolható, miközben nálunk több év szükséges.

A motorgyártást nem érintik a fentebb vázolt szigorító intézkedések, így ezek termelését és értékesítését - mivel mind exportra kerül - nem befolyásolják a megszorítások. Sőt a motortermelés további felfuttatásával az Opel például kompenzálni tudja magyarországi cége esetében az új autó eladások csökkenéséből adódó veszteségeit.

### **Az EU szabályozások hatása a piacra**

Az Opel esetében nincs semmilyen "külső kényszer" az EU megfelelés elérése, a harmonizáció érdekében, hiszen a hazai gyártású Astrákhoz az alkatrészek többsége Németországból és más EU tagországból származnak és maximálisan megfelelnek az EU szabványoknak, minőségi követelményeknek.

A Suzuki esetében azonban az EU-ba irányuló export elindításához szükség volt az autók EU-konform minosítására, ami azt jelentette, hogy a gépkocsi magyar részarányának el kellett érnie az 50%-os beszállító részarányt, illetve a 10%-os EU beszállítói részarányt. Ezeknek a követelményeknek a társaság már 1994. végére megfelelt - mint korábban ismertettük - a jelenlegi magyar és EU beszállítói részarányok már jóval meghaladják az előírt szintet (68%) - így megkezdődött az EU-ba történő exportálás. 1995-ben a Suzuki a gyártott autók többségét már az EU export révén értékesíti, aminek részaránya az 1996-os tervek szerint - a magyarországi gépkocsi piac további szűkülése következtében - tovább emelkedik.

A befektető cégek ki nem mondott, de feltételezhető szándéka, hogy a Magyarországon rejlő kapacitásokat (ingatlan, munkaeszköz) előbb vagy utóbb hasznosítsák. Azon kelet-ázsiai vállalatok számára, nem juthatnak be közvetlenül az EU piacra, kiváló lehetőség, hogy Magyarországon keresztül próbáljanak meg betörni. Így a magyar EU csatlakozás lehetősége vonzerőt jelent mind a kelet-ázsiai mind más EU-n kívüli ország számára.

Míg a jármű gyártás területén (autóbusz, vasúti jármű, stb.) az EU-hoz való csatlakozásunk esetében várhatóan jelentős kedvezményeket kell kérnünk, addig a személygépkocsi-, foegység-, és alkatrész gyártás területén tevékenykedő multinacionális vállalatok nem igényelnek ilyet.

Az autógyártásban a szerkezeti, illetve a "telephely" elmozdulási mozgatórugók a költségsökkentés irányából erednek. A nyugat-európai autógyártás 1999-ig kapott haladékot arra, hogy felkészüljön a japán autógyárral való megmértetésre. Az 1991-ben aláírt EK-Japán egyezmény értelmében a fenti határidő után a japán autók már minden korlátozás nélkül kerülhetnek az EU országaiba. Ezért az európai autógyártóknak a jelzett piacnyitáshoz megpróbálják csökkenteni költségeiket, aminek egyik módja, hogy kitelepítik a személygépkocsi- és alkatrész gyártást az olcsóbb munkaerővel rendelkező kelet-európai régiókba. Különösen jól megfigyelhető ez a német autógyártó cégek esetében, ahol a munkaerő nagyon megdrágult a konkurenciához képest.

Ebból az aspektusból nézve hazánk csak passzív szerepet játszik az autógyártás fejlődésében, mivel "fogadó országa" a multinacionális cégek elképzeléseinek, stratégiai szövetségeseik taktikai manővereinek.

A személygépkocsi- és alkatrész gyártás területén egy új hazai iparág megszületésének, illetve újjászületésének időszakát éljük. Az eddigi folyamatok arra engednek következtetni, hogy e szektor "struktúrájában" inkább a foegység- alkatrész gyártás fog fejlődni és kevésbé a teljes személygépkocsi gyártás.

Várható, hogy a következő években is további autó- vagy autóalkatrész gyártók telepednek meg - követve az Opel, Suzuki, Audi, Ford, illetve ezek külföldi beszállítóinak példáját - Magyarországon.

### 5.3. Haszongépjármű

Európában az autóbusz piacokat néhány érdekcsoport uralja. Közéjük tartoznak a skandináv, a német, a francia és az olasz gyártók. De Közép- és Kelet-Európa az o térképeiken is meg nem hódított területként szerepel. Az IKARUS viszont éppen ezeken a piacokon erős, a versenyt feladni helytelen lenne.

Az eddigi nyugat-európai vámlebontás kedvező hatást gyakorolt az exportra, termékeink vámmentesen jutnak el a nyugati piacokra. A vámtételek megszüntetésével kedvezőbb árakat tudnak kialakítani.

A hazai importvámok (és a vámpótlék átmeneti bevezetése) sok bonyodalmat, főleg pénzügyi problémát idéz elő. Az import beérkezésekor ki kell fizetni a vámot, amit azután export termékbe

építése után visszaigényelhetnek, és általában hosszadalmas várakozás után kapnak meg. Ez a procedura nehezíti az amúgy is kiélezett pénzgazdálkodást.

A hazai vámlebontás jelentos könnyítést eredményezhet az ártárgyalásokon, de ugyanakkor fel kell készülni arra, hogy a nyugati partner esetleg részt követel az importvám elmaradása révén keletkezo haszonból.

Az IKARUS vázas karosszériája nemzetközi tekintetben világszínvonalú és árával is versenyképes. Karosszéria gyártásban termelési fölénnyel rendelkezik.

Nyugaton megvan, sőt az érdeklődés az IKARUS gyártmány iránt, legtöbbször azonban az itteni karosszériába az illeto országban általában használt hajtás- és erőátviteli egységeket, esetleg alvázt és futóművet építtetnek.

Az IKARUS termelői kapacitása, rugalmas, bármilyen jellegű változat előállítására képes a legkülönbözőbb kombinációkkal.

A tömegközlekedés járműveivel szembeni követelmények a környezetkímélés (légszennyezés, zaj stb.), kedvező energiafogyasztás, kényelem, esztétika stb..

A 400-as család ezen követelményeknek megfelel. A nyugati városi önkormányzatok eloszeretettel rendelnek tőlünk autóbuszokat, mivel árban és minőségben álljuk a versenyt. Világszerte egyre kevesebb pénz jut a tömegközlekedés támogatására, viszont a belvárosi individuális forgalmat vissza kívánják szorítani. Ily módon a helyhatóságoknak gazdálkodniuk kell szűkös keretükkel.

Tehergépjárművek területén az EU által meghatározott elsősorban szintén környezetvédelmi követelmények a mértékadók, mivel a járműforgalom egyre inkább nemzetközivé válik a termelés globalizálódása révén.

Teherbírásban a kis-, kis-közepes- és nagy teherbírású járművek iránt is a kereslet. A kis magánvállalkozók gyakran 1 tonnás tehergépkocsikat tartanak.

Általánosságban - mint nemzetközi tendencia - leszűrhető, hogy a gépjármű előállításban az egyes országok olyan tevékenység(ek)ben vesznek részt, ahol termelési fölénnyük van, ezért a végösszeszerelő cég számos országból kapja az elemeket, alkatrészeket, részegységeket különböző aggregáltsági fogban. A nemzeti termék nemzetközi termékekből fog összeállni.

Hazánk termelési előnyét egyelőre a nagy tapasztalattal rendelkező, kreatív, viszonylag alacsonyabb béru szakember gárda adja. Ez elsősorban a haszongépjármű gyártásban érvényes.

Általában az jellemző, hogy a multik adják a gyártási technológiát és technikát, és keresnek számukra előnyös termelési bázist a világ bármelyik sarkában, amihez viszont betanított, fiatal munkásokat kívánnak alkalmazni.

Tehergépkocsikat tekintve a RÁBA kamionok versenytársai, nemzetközi fuvarozásban a Mercedes, Volvo stb., amelyek minőségi paraméterei jobbak, és a RÁBA árban sem eléggé kedvező, úgy, hogy legalább ezen a téren versenyképes legyen. Hazai fuvarozásban a kedvező árú orosz gyártmányok jelentenek konkurenciát.

A RÁBA által gyártott főegységek - elsősorban a hátsó futómu - is világszínvonalúak és világhírűek. A hátsó futómu nagyon régóta egyik legfontosabb exportcikkünk. Ez is bizonyítja, hogy a részegységek termelési fölényét kell megtalálni, nem feltétlenül a teljes gépjármű gyártása a jövő útja

Azonban nálunk is folyhat a különböző részegységekből "taylor made" módon összeszerelt változatok előállítása (lásd IKARUS), speciális járművek gyártása, illetve összeszerelése (lásd Csepel tüzoltó gépkocsik), stb..

Késztermékben a RÁBA nem komoly versenytárs a nyugati piacon, részegység beszállítói tevékenységét inkább elfogadják.

Az általános tendenciák közé sorolandó még a japán management filozófia erőteljes terjedése. Így a minőségi körök (Quality Circles), teljeskörű minőségszabályozás (Total Quality Management), folyamatos tökéletesítés (KAIZEN), a rend megtartása a környezetben (5S), karcsúsított termelés (Lean Production), éppen időben termelés és beszállítás (Just in Time), a legjobbhöz viszonyítás (Beuchmarking), stb..

## **6. A szektor hazai gazdasági struktúrája**

### **6.1. A szektor általános jellemzése hazánkban**

#### **Tulajdoni viszonyok, tulajdonosi struktúra**

A tulajdonosi struktúra átalakulása elsősorban az állami tulajdon privatizálásának és a külföldi befektetők megjelenésének köszönhető.

A külföldi cégek többsége vagy zöldmezős beruházásba kezdett, azaz 100%-os külföldi tulajdonban lévő vállalkozást alapított, vagy - a nemzetközi szakirodalomban elterjedt kifejezéssel élve - úgynevezett "barna mezős" (brown-field") beruházásokkal állami vállalatok privatizálásában vett részt. A vizsgált szakágazat zöldmezős beruházásait két csoportra lehet osztani: az autógyártó cégek ide telepített motor- és alkatrészgyáraira (Ford Hungaria, Audi Hungaria Motor Kft. és az Opel

Hungary motorgyártó részlege), valamint ezek alkatrész beszállítóira (pl. ITT Automotive, United Technologies Automotive, Michels Kabel stb.).

49. sz. tábla: Közúti járműgyártás (34): tulajdonosi struktúra

	1992	1993	1994	1995*
állami tulajdon	57.33	35.65	22.99	n.a.
önkormányzat	0.00	1.51	1.58	n.a.
hazai társasági tulajdon	0.00	28.14	29.81	n.a.
munkavállalói (MRP)	0.00	0.00	0.80	n.a.
szövetkezeti tulajdon	1.43	0.66	0.29	n.a.
hazai magántulajdon	7.58	0.52	1.05	n.a.
külföldi befektetők	33.65	33.52	43.46	55.60
egyéb	0.00	0.00	0.02	n.a.
Jegyzett tőke összesen (millió Ft)	44 092.7	68 327.1	66 702.8	71 255.0

Forrás: Ipari és Kereskedelmi Minisztérium, \*Forrás: APEH

Megjegyzés: az adatok csak kettős könyvvitelt vezető vállalkozásokra vonatkoznak

50. sz. tábla: Közúti jármű alkatrészek gyártása (3430): tulajdonosi struktúra

	1992	1993	1994	1995*
állami tulajdon	76.38	41.46	32.43	n.a.
önkormányzat	0.00	4.65	4.69	n.a.
hazai társasági tulajdon	0.00	36.92	40.41	n.a.
munkavállalói (MRP)	0.00	0.00	2.25	n.a.
szövetkezeti tulajdon	1.02	0.38	0.32	n.a.
hazai magántulajdon	1.54	1.24	2.04	n.a.
külföldi befektetők	21.02	15.34	17.80	25.76
egyéb	0.00	0.01	0.07	n.a.
Jegyzett tőke összesen (millió Ft)	11 954.0	21 831.8	22 173.9	23 598.9

Forrás: Ipari és Kereskedelmi Minisztérium, \*Forrás: APEH

Megjegyzés: az adatok csak kettős könyvvitelt vezető vállalkozásokra vonatkoznak

51. sz. tábla: Jármű villamossági berendezések gyártása (3161): tulajdonosi struktúra

	1992	1993	1994	1995*
állami tulajdon	77.18	21.02	17.92	n.a.
önkormányzat	0.00	1.01	0.86	n.a.
hazai társasági tulajdon	0.00	0.00	2.44	n.a.
munkavállalói (MRP)	0.00	0.00	0.00	n.a.
szövetkezeti tulajdon	14.54	26.80	10.43	n.a.
hazai magántulajdon	2.19	28.40	35.21	n.a.
külföldi befektetők	6.08	22.72	32.13	55.03
egyéb	0.00	0.00	1.02	n.a.
Jegyzett tőke összesen (millió Ft)	1 991.6	732.7	859.7	918.4

Forrás: Ipari és Kereskedelmi Minisztérium, \*Forrás: APEH

Megjegyzés: az adatok csak kettős könyvvitelt vezető vállalkozásokra vonatkoznak

Az elmúlt években eroteljesen csökkent az állami tulajdon részaránya, 1992-tol 1994-ig a jármuvillamossági készülékek gyártásánál 77.2%-ról 17.9%-ra, a közúti jármu alkatrész gyártásnál 76.4%-ról 32.4%-ra, a közúti jármu gyártásnál pedig 57.3%-ról 23.0%-ra, és növekedett a külföldi befektetések aránya. A külföldi befektetések jelentőségét mutatja, hogy a külföldi tulajdon a közúti jármu gyártás (34-es ágazat) területén 1995-ben eléri az 55.6%-ot, a jármuvillamosságnál (3161-es szakágazat) az 55%-ot, a jármualkatrészeknél (3430-as szakágazat) pedig a 25.8"-ot.

Érdemes megfigyelni a jegyzett toke alakulását is, ami a szektor vállalatainak pénzügyi megerosödésére enged következtetni. Miközben az összes gazdálkodó száma 1992. és 1995. között átlagosan 20-30%-kal nőtt az egyes területeken, a jegyzett toke a közúti jármualkatrészek gyártóinál 197.4%-ra, a közúti jármugyártás területén pedig 161.6%-ra emelkedett.

A külföldi toke meghatározó szerepét a vegyesvállalatok elemzésével lehet külön is kiemelni. Az APEH szerint vegyesvállalatnak számít minden olyan vállalkozás ahol külföldi résztulajdon található, akkor is ha pl. 100%-ban külföldi tokebeáramlásról, azaz zöldmezös beruházásról van szó. Az elmúlt években a vegyesvállalatok kimagasló tokeváltozásai gyakran egy-egy ilyen nagy volumenu befekteto megjelenésével magyarázhatók.

52. sz. tábla: Közúti jármugyártás (34): vegyesvállalatok

	1993	1994	1995	95/93 (%)
<b>Vegyesvállalatok száma</b>	58	59	67	115.5
<b>Külföldi toke (millió Ft)</b>	23 092.3	29 046.2	39 622.6	171.6
<b>Jegyzett toke összesen (millió Ft)</b>	39 129.4	45 079.4	53 185.4	135.9

Forrás: APEH

Megjegyzés: az adatok csak kettos könyvvitelt vezető vállalkozásokra vonatkoznak

53. sz. tábla: Közúti jármu alkatrészek gyártása (3430): vegyesvállalatok

	1993	1994	1995	95/93 (%)
<b>Vegyesvállalatok száma</b>	42	41	44	104.8
<b>Külföldi toke (millió Ft)</b>	3 549.7	3 946.8	6 080.8	171.3
<b>Jegyzett toke összesen (millió Ft)</b>	4 663.6	4 949.1	6 929.7	148.6

Forrás: APEH

Megjegyzés: az adatok csak kettos könyvvitelt vezető vállalkozásokra vonatkoznak



54. sz. tábla: Jármuvillamossági berendezések gyártása (3161): vegyesvállalatok

	1993	1994	1995	95/93 (%)
<b>Vegyesvállalatok száma</b>	8	7	6	75.0
<b>Külföldi toke (millió Ft)</b>	122.6	276.2	505.4	412.2
<b>Jegyzett toke összesen (millió Ft)</b>	137.5	297.5	530.2	385.6

Forrás: APEH

Megjegyzés: az adatok csak kettős könyvvitelt vezető vállalkozásokra vonatkoznak

Míg a vegyesvállalatok száma alig változott 1993-tól kezdve, a jegyzett toke igen jelentősen emelkedett: a jármuvillamosság területén 1995-ben az 1993-as érték 385.6%-ra, a jármualkatrész gyártásnál 148.6%-ra, a közúti járműgyártásnál pedig 135.9%-ra. A jegyzett tokén belül növekedett a külföldi tulajdon részaránya is, ami 1995-ben a jármuvillamosságnál elérte a 95.3%-ot, a jármualkatrésznél a 87.7%-ot és a közúti járműgyártásnál (34-es ágazat) a 74.4%-ot. Mindezek alapján megállapítható, hogy a vegyesvállalatok többségükben külföldi érdekeltségűek, a megvett magyar vállalatoknál a külföldiek teljes tulajdonosi ellenőrzésre törekedtek.

Az elmúlt évek intenzív tokenövekedésében szerepet játszott a külföldi tokebefektetők sajátos stratégiája is, az óvatos lépések politikája, minek következtében a teljes kapacitások kiépítése mindig csak egy kis volumenu gyártású próbaidő után, az idegen környezetben szerzett tapasztalatok birtokában kezdődik el, azaz a jelentős tokebefektetésekre általában csak a működés megkezdését követő 1-2 éves periódusban kerül sor.

1995-ben vegyesvállalatok jegyezték az összes toke 57.8%-át a jármuvillamosságnál, 29.4%-át az alkatrészgyártásnál és 74.6%-át a közúti jármű gyártásnál (34-es ágazat), ami szintén meghatározó szerepüket húzza alá.

### Területi eloszlás

Az iparág földrajzi elhelyezkedése teljesen szórt képet mutat, de lényeges súlypontjai Budapesten és környékén, valamint az Észak-Dunántúlon (Győr, Székesfehérvár, Esztergom) találhatók. Ezek a területek hagyományosan az ipari fejlődés központját, a feldolgozó ipar magas koncentrációját képviselik az országban.

Az első hullámban érkező autógyártó óriásvállalatok Nyugat-Magyarországra és Budapest környékére telepedtek, köszönhetően az infrastruktúra fejlettségének, a nyugati határ közelségének és a már korábban, ipari kooperáció során szerzett kedvező tapasztalatoknak. Az Opel Hungary Szentgotthárdon (Vas megye), az Audi Hungaria Győrben (Győr-Sopron megye), a Ford Székesfehérváron (Fejér megye), a Suzuki pedig Esztergomban (Komárom megye) létesített telephelyet.

Az oket követő külföldi alkatrész beszállítók többsége a "nagyok" vonzáskörzetébe, földrajzi környezetébe költözött.

A járművillamossági berendezések gyártásának földrajzi súlypontját Budapest, valamint Vas és Heves megye jelenti. A közúti jármű alkatrészek gyártása pedig Budapestre, Fejér, Győr-Sopron és Veszprém megyére koncentrálódik. Mindez elsősorban tehát a térség ipari fejlettségének, valamint az itt megtelepedő autógyárak összeszerelő üzemének és motorgyárainak köszönhető.

Budapest és környékén található többek között az MMG, a Perion az Akkumulátorgyár, a Tungsram, a PEMÜ és az UTA, Heves megyében a Berva és a ZF Hungaria, Fejér megyében az Alcoa Kőfém, a Videoton, az IMAG és a Michels Kabel, Veszprém megyében az ITT Automotive, a Bakony Művek és a Le Belier, Komárom megyében a SUOFTEC és a Daikin, Győr-Sopron megyében pedig a VAW és a RÁBA.

55. sz. tábla: Közúti jármű alkatrészek gyártása (3430): foglalkoztatottak száma régiók szerint (%)

Régió	1992	1993	1994
<b>Budapest</b>	6.0	7.7	6.1
<b>Fejér</b>	6.9	8.3	8.9
<b>Győr-Sopron</b>	54.5	44.7	42.4
<b>Veszprém</b>	14.0	14.1	13.
<b>Egyéb összes (többi megye együtt)</b>	18.6	25.2	828.8
<b>Összesen</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Forrás: Ipari és Kereskedelmi Minisztérium

Megjegyzés: az adatok csak kettős könyvvitelt vezető vállalkozásokra vonatkoznak

56. sz. tábla: Járművillamossági berendezések gyártása (3161): vállalatok száma régiók szerint

Régió	1992	1993	1994
<b>Budapest</b>	44.1	37.9	29.5
<b>Heves</b>	0.9	0.8	20.6
<b>Vas</b>	30.7	28.3	37.8
<b>Egyéb összes (többi megye együtt)</b>	24.3	33.1	12.2
<b>Összesen</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Forrás: Ipari és Kereskedelmi Minisztérium

Megjegyzés: az adatok csak kettős könyvvitelt vezető vállalkozásokra vonatkoznak

57. sz. tábla: Közúti jármű alkatrészek gyártása (3430): értékesítés régiók szerint (%)

Régió	1992	1993	1994
Budapest	5.3	11.8	8.8
Fejér	5.3	6.5	7.0
Győr-Sopron	65.2	53.4	50.6
Veszprém	5.2	8.4	6.7
Egyéb összes (többi megye együtt)	19.1	19.8	26.8
Összesen	100.0	100.0	100.0

Forrás: Ipari és Kereskedelmi Minisztérium

Megjegyzés: az adatok csak kettős könyvvitelt vezető vállalkozásokra vonatkoznak

58. sz. tábla: Járművillamossági berendezések gyártása (3161): értékesítés régiók szerint (%)

Régió	1992	1993	1994
Budapest	43.3	29.6	20.2
Heves	1.2	1.2	25.0
Vas	51.3	60.3	49.8
Egyéb összes (többi megye együtt)	4.3	8.9	5.1
Összesen	100.0	100.0	100.0

Forrás: Ipari és Kereskedelmi Minisztérium

Megjegyzés: az adatok csak kettős könyvvitelt vezető vállalkozásokra vonatkoznak

## 6.2. Személygépjármű

Ismeretes, hogy a TEÁOR szerinti klasszifikációban a személygépkocsi gyártás nem önálló szakágazat, a 3410. számú közúti gépjármű gyártás címszó alatt csak összevont adatok állnak rendelkezésre

Hazánkban a személygépkocsi gyártás jelentősége nem arányában nagy, hanem a magas technológiában. Legnagyobb erénye a világszínvonalú követelmények egyértelmű teljesítése. A termékek feltétel nélkül exportképesek.

A magas minőséget a minosított beszállítók, a korszerű gyártási tradíció alapján tökéletesített technológiai folyamat, az ISO 9000-es szabvány szerint szabályozott összes többi folyamat is, valamint a menetközbeni és végso minőség ellenőrzés garantálják.

A gépkocsi gyártás technológiaigényes, bár nem mondhat le a magasan kvalifikált szakember gárdáról annak ellenére sem, hogy az idetelepített kész technológiák egy részét betanított munkásokkal is el tudják látni.

Nehéz átlátni a szakemberek toborzását az új beruházásokra. Nem lehet egyértelmű kapcsolatot felfedezni a hasonló szakmában (de legalább a gépipar területén) munkanélkülivé váló gyakorlott munkaerő és az új gyárak felvétele között.

Az új létesítések idegen management-tel indulva fiatal munkásokat vettek fel (sok esetben saját képzést alkalmazva mint a Suzukinál Japánban és most már Magyarországon), a management magyar alkalmazottait szintén elsősorban a fiatalok között keresték és keresik fejtőcégek által.

Ez egy új filozófia hazánkban, ahol a vezetők a hierarchia lépcsőit végigjárva kerültek magasabb beosztásba. Kevés mérnök, és sokkal több közgazda illetve ahhoz rokon végzettségű munkaerőt kerestek. A munkaerővel szembeni legnagyobb követelmény nem a korábbi gyakorlat, hanem az elkötelezettség, a munkafegyelm, a rugalmasság, a kihívásokra való alkalmasság, a nyelvtudás, a minőség tisztelete, a piac feltétlen respektje, a versenyszellem, az állandó változás, a fejlődés elfogadása.

Az új beruházások hazai jelentősége a magas színvonalú munkahely teremtés, ahol a dolgozók az országos átlagot meghaladó jövedelemben részesülnek (pl.: Audi). A tiszta, kultúrált munkafeltételek, a magas technológia, a kedvező bérezés elkötelezetté teszik a dolgozókat.

Ezek a gyárak jelenleg szigetek a visszafejlő, stagnáló, helyenként megszűnő gépiparban. Jelenlétük nagyon fontos.

Kérdés, hogy az idegen, vagy vegyes tulajdon, az átvett technológia és a hozzá tartozó technika, az idegen management filozófia (japán, német) mit ad a magyar iparnak. Az erkölcsi jelentősége óriási amellyel, hogy minden beruházás hatékonynak bizonyult, amit az is tanúsít, hogy állandóan bővítést hajtanak végre, sőt a továbbiakban is ezt teszik.

Az alapítók nem csak a munkaerőt tekintve akartak tiszta lappal indulni, szívesebben hozták létre zöldmezős beruházást. Az új csarnokok építése mellett (pl.: Suzuki Esztergomban, a Ford Székesfehérváron, az Audi Győrben) meglévő építményeket is alakítottak át. (pl.: a GM Szentgotthárdon a RÁBA cégtől vette meg a létesítményt).

A kérdés mindig felvetődik, hogy ez csupán bér munka az olcsó kvalifikált munkaerő és viszonylag olcsó infrastruktúra miatt és a piacon jelenlét érdekében. Ez helytelen felfogás. Egy járműtípus kifejlesztése évtized(ek)et is jelenthet. Nem lehet egyből tökéletes géptípust tervezni. Ez jól látható a nagy márkáknál, ahol egy-egy új típus főleg az előzők állandó továbbfejlesztésével jön létre. A kutatási- fejlesztési tevékenység igen drága szakembergárdát és laboratóriumot igényel. Ezek után hol használható ki a magyar szakember kreativitása?

Elsősorban nem a gyártmányfejlesztésben, hanem a gyártásfejlesztésben. Jó példa erre a Suzuki cégnél a munkaidő után folytatott Minőségi Körök (Quality Circle) gyakorlata. A nappal szalag mellett álló, fegyelmezett végrehajtó tevékenység után alkalom nyílik a minőség további javítására, a költségek további csökkentésére, a kreativitás kiélésére.

Ezáltal el is jutottunk a két kulcsszóhoz, amely meghatározza a versenyt: minőség és költség. Ezen a területen folyik ma a harc a piac meghódításáért. Lemaradni nem lehet.

Az itteni gyárak azonban nem igazi versenytársai egymásnak, hiszen amit nem vesz fel a hazai piac, azt lehet exportálni.

Az Opel és a Suzuki más helyzetben van hazánkban, hiszen a GM (Opel) vámszabad területen dolgozik, tehát ha itt értékesít, importjármunek számít.

A Suzuki ennél sokkal elonyösebb helyzetben van. Hazánkban különösebb feltételek nélkül értékesíthet, és 1994. óta exportálhat az EU-ba, mert teljesíti az EU-konform minosítás feltételeit, hogy a beszállítói részarány magyar részről minimum 50%, az EU-ból minimum 10% legyen. Ma 24% esztergomi saját gyártás, 30% egyéb hazai, továbbá 14% EU beszállítás, összesen 68%, így a jármű csak 32%-ban japán eredetű.

A Suzuki cég koncepcióján nem változtatott. Eredeti célja:

- megjelenni a közép-európai piacon
- újratehermenteni a magyar személygépkocsi gyártást
- uralkodó típusná válni hazánkban (4-5 éven belül 5% a járműparkban)
- a magyar piac korszerű, megbízható, világszínvonalú, takarékos járművel való ellátása
- magyar beszállítók felzárkóztatása és egyre szélesebb bevonása, hozzájárulás a gazdasági fellendüléshez
- az EU export bővítése a termelés felfuttatásával (1600 márkakereskedő hálózati szervezet)
- később a volt szocialista piacra is bejutás.

Az Opelnél a jármű összeszereléssel szemben a motorgyártás bizonyul hatékonyabbnak. Robotokkal nem is látták el ezt a kis szériát. A hazai kereslet alakulása miatt már 30%-os a kivitel.

Amennyiben a GM áthelyezi másik országba az összeszerelést, és bővítené a motorgyártást, akkor a négy cég közül három már kizárólag exportra termelne (GM, Ford, Audi).

A gyártásfejlesztésen kívül a másik elony a hazai beszállítók, a háttérpiac további bővítése. Ez nem csak a munkaerő magas szintű foglalkoztatását jelentené, hanem a minőségi követelmények miatt a fejlett, fegyelmezett legkorszerűbb technológia terjedését.

A kérdés az, hogy ki finanszírozza a fejlesztést.

Az alkatrész gyártók nagyrészt nem elég tokeerosek, hogy szűkös szakember állományukkal és technikai felszerelésükkel saját fejlesztést hajtsanak végre. Kész technológiát megbízható magas

színvonalon képesek átvenni kvalifikáltságuk és tapasztalatuk alapján, de az új technikához is toke kell.

Célszeru lenne oket bevonni a közös fejlesztési tevékenységbe, különben csak másolásra, esetleg csekély továbbfejlesztésre alkalmasak.

A jelenlegi beszállítók nagy része tokeeros külföldi tulajdonú vagy vegyesvállalat.

Húzóágazatnak akkor bizonyul az autógyártás, ha a beszállítói önálló, vagy együttes fejlesztést hajtanak végre. További elonye a beszállítók körének szélesítése, hogy nem csupán a négy jelentos mag köré tömörülnek, hanem az ország bármelyik (esetleg fejletlenebb) régiójában is elhelyezkedhetnek magas szintu technikai kultúrát, munkaero foglalkoztatást teremtvé.

Megjegyzendo, hogy helyenként látszanak sikeres önálló fejlesztések elszórtan.

A volt szocialista típusok pótalkatrész ellátása egyelore még élvezi a piac nem túl magas minoségi, egyébként elég jelentos mennyiségi igényeit.

Külön kérdés a gyárok és a kisebb vállalkozások kapacitása. Egymásnak ellentmondó szérianagyságok szerepelnek az irodalomban. A jelenlegi beruházások általában nem használják ki a teljes kapacitásukat (pl.: Suzuki), de terveik között az szerepel, sot további bovités is.

Leszögezhető: az a szérianagyság a gazdaságos, mely az alkalmazott munkaero-állomány (bérezés), a telepített technika és technológia (automatizáltság, robotok, menetközbeni automatizált minoségellenorzés) kihasználása a muszakszám figyelembe vételével, a raktáron tartott alkatrész és késztermék, a minoségi beszállítók, szervezési színvonal, stb. költségeivel szemben  $x\%$  nyereséget hoz.

Az  $x\%$  nagysága a további fejlesztési tervek függvénye az eszközök megtérülésének idejét is tekintve.

Megjegyzendo, hogy a kapacitás fokozatos kiépítése, további fejlesztése stratégiai kérdés is.

A költségek alakulását a beszállítók árszintje alapvetően meghatározza. A minoség, a szállítási készség mellett az ár a beszállítók megválasztásának harmadik kritériuma. Szokás a beszállítókat versenyeztetni.

Hazánkban a nagy cégek beszállítói minosítottak, a többiek csak részben.

Helyettesítő termék kész személygépkocsi esetén az import gépkocsi. (Odáig már nem célszeru elmenni, hogy az egyéni személyközlekedés helyettesítője és versenytársa a tömegközlekedés.) Az alkatrészek terén a két azonos terméket gyártó cég két terméke. Pótalkatrész

esetén azonban helyettesítő termék a márkás gépkocsihoz gyártott hazai (esetleges) gyártás, de a felújított vagy csak éppen hibaelhárításban részesült alkatrész is.

A személygépkocsi gyártásban új szereplok belépésének különösebb akadálya nincs, hiszen tokét részben vagy egészben hoznak, viszont feltuno, hogy a Dunán inneni régiók ipari termelésben szegények, a munkanélküliségük nagyobb.

Termékeik nagy részét exportálni fogják közvetlenül (pl.: jelenleg az Audi motorok) vagy közvetve, ha csupán alkatrész beszállítók lesznek.

A magas technológiát, ha passzívan is, de terjesztik, nem szólva a munkahelyi kultúráról.

A kormányzat az eddigi beruházásokat kedvezményekkel segítette, amelyek a továbbiakban is várhatóan ilyen, esetleg csökkentett mértékűek lesznek.

### **6.3. Haszongépjármu**

A hazai piacon a RÁBÁ-nak futómu vonatkozásában nincs versenytársa, de a motor is színvonalas. Kész teherjármuveinek a nyugati import már versenyhelyezetet teremt, de a rendkívül nyomott árszintu orosz kínálat is kihívást jelent. A Nyugat-Európából származó használt teherjármuvek egyelőre nem okoznak különösebb gondot. Az áruszállítás nemzetközivé válása a jó minőségű jármuvek iránti kereslet fokozza. Az ide települő gyártók is olyan szállító cégekkel kívánnak dolgozni, amelyek a nemzetközi eloirásoknak megfelelnek és minosítve vannak. A saját gyártású teherjármuvek a jelenleg érvényben lévo európai normának minden szempontból eleget tesznek, áruk viszont nem elég kedvező.

A vámszabad területek bonyolult rendszere a vámlebontások hatására remélhetőleg egyszerűsödik.

A haszongépjármu gyártásban a privatizáció befejezése kívánatos. Az IKARUS Rt. egyelőre nem képes saját erejéből a maga előtt görgetett eddigi terhektől megszabadulni. Adósságainak elengedéséhez állami támogatás kellene és akkor azonnal talpra állna ezzel a rugalmas gyártó kapacitással. Az 1996. oszén kidolgozás alatt lévo koncepció határozza meg a jövőjét, de állami költségvetésből történő támogatása illuzórikus.

A KHVM által végrehajtandó autóbusz rekonstrukció stabil megrendelést jelent a jövőben.

## 7. A szektor versenyhelyzetének elemzése a Porter-i gyémántmodell alapján

### 7.1. Termelési tényezők

#### 7.1.1. Fizikai erőforrások

Hazánk mérsékelt égövi éghajlattal, nem szélsőséges időjárással rendelkező közép-európai ország. Kedvező geográfiai helyzettel rendelkezik. Híd a fejlett Nyugat-Európa felé és kapu a volt szocialista országok irányában. Energiában viszonylag szegény.

#### 7.1.2. Infrastruktúra

Ezen a területen nem egyenszilárd a fejlettség. A közúti és vasúti közlekedési hálózat már régen kiépült, szerkezetének módosítása csak néhány helyen szükséges (pl. városokat elkerülő közutak, transzverzális közúti és vasúti vonalak kiépítése, hidak számának növelése stb.).

A közlekedési hálózat átbocsátó képessége, állapota azonban óriási fejlesztést igényel főleg a nagy forgalmú európai nyomvonalakon (így pl. az autópályák határtól-határig történő kiépítése, a vasúti pálya rekonstrukciója a sebesség növelése érdekében, az elmaradt régiók szintre hozása, a környezetvédelem érvényre juttatása, az EU követelmények teljesítése, stb.).

A távközlési infrastruktúra az utóbbi években jelentős fejlődésen ment keresztül a MATÁV keretében. A vezetékek nélküli távközlés relatíve gyorsabban terjedt. Ilyen körülmények között sem tekinthető a távközlés rendszere fejlettnak.

Hírközlés tekintetében az írott és elektromos sajtó mellett az elektronika szerepe nő. Az internetre kapcsolódás korlátlanra tette az információhoz jutást. A számítógépek elterjedése, alkalmazása az új generációval sikeresnek mondható, bár ebben még mindig nagy tartalékok rejlenek.

A számítógépek nem csak adatfeldolgozást hajtanak végre, hanem részt vesznek a tervezésben, döntésben, anyagmegrendelésben, termelés irányításban, minőségellenőrzésben az autógyártás területén, többnyire az alkatrész gyártás területén is.

A pénzintézetek száma szaporodik, de még nem működnek olyan olajozottan és könnyedén mint a civilizált országokban.

Az életminőséget befolyásolják az ügyintézés komplikáltsága, a demokráciához vezető átalakulás nehézségei, a munkanélküliség mértéke, a régiók különbsége, az egyenlőtlen jövedelmek stb..



Az ide telepedett személygépkocsi gyártásban érintett új vállalatok számára szakmai fizikai infrastruktúra nem állt rendelkezésre. Ok építik ki és állandóan bővítik. Legfeljebb csarnokot vásároltak (pl. a GM Szentgotthárdon).

Haszongépjármű gyártásban azonban megvolt a kész infrastruktúra. Ezek kapacitás csökkentése (munkaero elbocsátás, telephelyek eladása, Kft-k kiválása) vált szükségessé.

Cél megtalálni az optimális profilt, optimális kapacitást és szérianagyságot. Itt a stabilizálás a feladat a privatizáció befejezésével (IKARUS, RÁBA).

### **7.1.3. Emberi erőforrások**

Hazánkban nagy hagyománya van az átfogó, kemény ún. porosz iskolarendszernek, bár az iskolai viszonylagos fegyelmezettségből a munkahelyi fegyelem nem nőtt ki automatikusan. Az iskolázottságot, a kultúráltságot a szocializmus tovább erősítette. Nem jött létre azonban a képzettség és pozíció valamint az ezzel járó jövedelem összhangja minden esetben.

A képzés struktúráját a minisztériumok döntése szabta meg. Elhelyezkedési nehézségek nem voltak, többnyire megtalálta a munkaero a számára megfelelő munkahelyet, ahol legtöbbször fix fizetésért dolgozott. A teljesítménytől függő bérezést nem lehetett mindenütt alkalmazni, de szerepe nőtt.

A munkaero sikeressége sokszor a főnöke elégedettségén múlt. Amennyiben szorgalmas volt a beosztott, az már elég volt az elismeréshez. Nem az eredményesség volt a legfőbb követelmény.

A képzés ingyenes volt minden szinten. A felsőfokú intézményekben továbbtanulás inkább belső indíttatásból fakadt, több tudással nem járt feltétlenül több jövedelem.

Magyarország hagyományosan európai kultúrállam, ahol az iskolai tanuláson túlmenően az állandó művelődés (olvasás, színházba, operába, moziba, múzeumba járás) belső kényszer volt széles körben.

Külföldre utazni korlátozottan lehetett, a kultúrálódás volt az első számú szabadidős szórakozás.

Vendégmunkások nem voltak, az emberek írástudók és mindannyian beszélik a magyar nyelvet. Idegen tulajdonosok a II. világháború előtt azonban voltak. A gépiparban a német kifejezések honosodtak meg.

Ez a drága iskolarendszer kreatívvá tette a munkaerőt. Az ilyen munkaero önállóan gondolkodó, egymáshoz igazodni azonban nem mindig képes súrlódások nélkül. Nem is mindig fegyelmezett.

Vendégmunkásnak külföldön sikeresen alkalmazták az itt képzett munkaerőt, mert egy kreatív és demokratikus környezetben egészen másképp tud viselkedni mint itthon.

Talán azt is lehet mondani, hogy hazánkban túlképzés volt és van, amit a munkanélküliség nagy száma is tanúsít. Nem volt azonban eléggé támogatva a nyelvtanulás, aminek hátrányai érezhetők.

A gazdasági környezet hosszú időn át szinte változatlan volt.

1989. óta, de már előzőleg is paradigma váltásra van szükség a világpiac kihívásai a magyar ipari struktúra összeomlása miatt.

A huséges szakemberek elbocsátásra kerültek versenyképtelen gyárak bezárása miatt. Számítalan kisvállalkozó keletkezett, alkalmazottait elsősorban az ismerősei közül választotta.

A nagyobb cégekhez közvetítőkön keresztül jutott a munkaerő. A nagy autóipari gyárak a fiatal munkaerőt a saját követelményeikhez jobban tudják alakítani. A gyári saját képzés és továbbképzés rendszeres. A vezetők továbbképzéséhez idegen cégeket is hívnak. Szokás a próbaidő alkalmazása.

Az állami és ingyenes oktatáson kívül megjelentek a drága, rövid, célrátörő képzési formák külföldi, vegyes vagy hazai formában.

A munkavállalási lehetőség nem szól garantáltan egy életre.

Szigorodik a munkafegyelem, no a munkahelyi kultúra, a bérezés a teljesítménytől (is) függ.

A dolgozók elkötelezettségének megteremtése a cél, azonosulás a vállalat elképzelésével, a piac kiszolgálásának tudomásul vétele (pl. túlórázás stb.). A nyelvtudás fontossága megnőtt. (pl. A technológiai eloirások idegen nyelvűek, ezért az Opel cégnél a muveletek képi leírása segíti az összeszerelést.)

A külföldről érkező anyagok és alkatrészek neve eredeti nyelven jelenik meg. Az angol nyelv minden egyébnél jobban terjed

Nem állítható, hogy a hasonló profilból elbocsátott szakember gárda megtalálta a helyét a négy jelentős személygépkocsi gyártónál (lásd Székesfehérvár) már a régiók szerinti különbségek miatt sem. Az új vállalatok fiatal munkaerőt toboroztak, képeztek ki reményteljes magas bérezéssel, a régi vállalatok elbocsátották a régóta ott dolgozó huséges munkatársak egy részét. Az elbocsátott munkaerő gyakran munkanélküli a mai napig is. Az IKARUS Rt. mindkét üzemében nyilvántartják ezeket a nagy gyakorlattal rendelkező szakembereket, és nagyobb volumenu vagy sürgös megrendelés esetén visszahívják és ideiglenesen foglalkoztatják. Mivel ezt lehet gyakorolni, mutatja, hogy az elbocsátott jól képzett alkalmazottak egy része kiszolgáltatottá vált, nem találta meg a helyét máshol.

A magyar munkaero nem mobil a lakhely változtatás nehézségei miatt. Az ipart célszerű odatelepíteni.

Megszűnt a vállalatok tartós egymáshoz rendeltsége. Most egy jelentős cégnek szinte akárki lehet a beszállítója, ha eleget tesz a feltételeknek. És ezek a kapcsolatok is változhatnak a kapitalista feltételrendszerben. Évente van újra tárgyalás

A kihívások nem csak a vezetőket, de a beosztottakat is érintik. A változó világra hatékonyan reagálni csak nagy felkészültséggel, rugalmassággal és elkötelezettséggel lehet.

A nagy cégek tudják, hogy a siker nem csupán a piacorientáltságban rejlik, de a munkahelyi jó közérzetben is. Az ott dolgozók általában büszkék a cégükre és huségesek.

A feltételeket a négy új vállalatnál a tulajdonos, illetve a vezetés diktálja. A szakszervezetek gyengék, nem jött létre az a szerepük mint Nyugaton. Az átalakult vállalatoknál a szakszervezetek elvesztették a régi értelmezésű feladataikat, az újakat pedig még nem találták meg. Az alkatrész gyártók sokszor névtelenek, mert a kereskedők jelennek meg termékeikkel.

#### **7.1.4. A tudás mint erőforrás**

Hazánkban az alapkutatások központi támogatása jelentősen csökkent, az alkalmazott kutatások szerepe megnőtt, ha a vállalat képes azokat finanszírozni.

A K+F tevékenységre pályázati lehetőségek vannak. A kutató- és egyetemi bázisok ezt elnyerhetik. Nem jött létre nálunk eléggé az ipar és a kutató- valamint oktatási intézmények kölcsönös segítő kapcsolata. Ezen a téren még óriási tartalékok vannak.

A K+F szellemi potenciál rendelkezésre állna, nincs eléggé foglalkoztatva.

Jelentős az "agyelszívás" bizonyos területeken a hazai foglalkoztatás hiánya miatt (pl. fizikusok, mérnökök, kiváló szakmunkások stb.).

A magasfokú és széleskörű képzés következtében a tudományos és technikai vívmányok befogadására alkalmas szürkeagy állomány rendelkezésre áll, de ez elsősorban a vezetőkre jellemző. Az új dolgok bevezetésének azonban a tokehiány, az alsóbb káderek rugalmatlansága, ellenállása akadály lehet.

A kutató laboratóriumok eszközellátottsága nem elegendő.

Találmány relatíve sok van. A magyar munkaero invenciózus. Viszont nehéz a találmány szabadalmaztatása és bevezetése a termelésbe komplikált adminisztratív eljárások miatt. Sok találmány külföldön kereste meg érvényesülésének útját.

Ezt a potenciált az idejövő multiknak sokkal jobban ki kellene aknáznia főleg a beszállítóik K+F tevékenységének segítése útján.

A hazai termelés végtermék centrikus volt. A keresleti piac elkényeztette a termelőket. Az "after sales service" (ügyfélszolgálat) még mindig fejlesztendő. Gépkocsinál a pótalkatrész ellátás az after sales service legalapvetőbb feltétele a javító hálózat megléte mellett. Ennek a szemléletnek is tovább kell fejlődnie (pl. az IKARUS saját maga kívánja betölteni ezt a szerepet).

Elmondható, hogy hazánkban a gyártáshoz fűződő műszaki ismeretek magas szinten álltak és állnak. Nem ez a helyzet a piaci ismeretekkel.

A management koncepció (tehát az eredmény centrikusság és nem az erőkifejtés preferálása) elterjedése viharos gyorsaságot igényelt volna, amihez a fiatalabbak nagyobb affinitást mutattak.

Az oktatási rendszerbe be kellett építeni a gazdasági szemléletet, a management ismereteket, az elemzés és a gyors döntési tudás képességét, a változásokra való gyors reagálást, a megelőzés, idő előtti felismerés képességét, a stratégiai gondolkodást, a nyelvtudást, a kommunikációs képességet. Először külföldi egyetemeken, tanfolyamokon, aztán hazai felsőfokú intézményekben, ma már a középiskolákban is megtalálhatók ezek a tantárgyak.

Az informálás és informáltság szerepe megnőtt. A visszacsatolás a tervek teljesítésének állandó ellenőrzési és módosítási alapja (controlling).

A dolgozók bevonása a vállalati tervekbe növeli az elkötelezettséget, a célokkal való azonosulást.

A technokrata szemléletet a management koncepció váltotta fel, amely a marketinget szinte a termelés elé helyezte. A műszaki kérdésekkel szemben most a közgazdasági, jogi felső- és középkaderek szerepe. Ezt a vállalatok létszám megoszlása is mutatja, mivel a termelést igyekeznek automatizálni.

#### **7.1.5. Tokéhez jutás**

A négy új személygépkocsi gyártó nem küzdött ilyen problémákkal, mivel vagy teljesen vagy részben magukkal hozták. A három régi haszongépjármű gyártónál kifejezetten ilyen gondok voltak és vannak. Egyedül a Csepel Autó Kft. sorsa végre rendeződött 1996-ban. 100%-ban idegen tulajdon. A RÁBA Rt. Privatizálása folyamatban van. Az IKARUS Rt.-nél kifejezetten tokegondok vannak a felhalmozott adósság miatt.

A magyar beszállító vállalkozók részben a korábbi vállalataikból alakult Kft-k vagy magánvállalkozók. Tehát a háztartások megtakarításait ezekbe bevonták, de az autóipari részlegek vásárlása még nincs elterjedve. Hitelt nehéz feltételekkel lehet kapni. Magas a kamat, magas az infláció.

A beszállító is lehet 100%-osan idegen tokéju vagy vegyesvállalat.

A kormányzat az idejővo tokét támogatja.

59. sz. tábla: Összefoglaló táblázat a hazai gépjármu iparról

Vállalat	Formája	Tulajdonosi megoszlás
<b>Opel</b>	Kft.	100% GM
<b>Suzuki</b>	Rt.	80% Suzuki Motor Corp. (1995. óta) 13.6% C.Itoh 6.4% Egyéb
<b>Ford</b>	Kft.	100% Ford
<b>Audi</b>	Kft.	100% VW
<b>IKARUS</b>	Rt.	30% Orosz 68% Állam 2% Egyéb
<b>RÁBA</b>	Rt.	51% Magyar befektetési és Fejlesztési Bank Rt. 32% ÁPV Rt. 17% Önkormányzatok
<b>Csepel Autó</b>	Kft.	100% E&L

Forrás: Elozo adatok alapján

## 7.2. Keresleti tényezők

A hazai személygépjármu ipar nincs igazán a hazai piacra utalva, inkább csak az elonyeit használja ki (olcsó telepítés kormánysegítséggel, jelenlét a hazai piacon, bejutás az EU, illetve a volt szocialista országok piacára stb.).

A végterméket a személygépkocsit végso fogyasztásra szánják elsosorban egyéni vásárlóknak. A hazai ügyfelek talán nem lennének ennyire igényesek, de a világpiaci verseny diktálja a magas színvonalat, ami jót tesz a magyar flottának.

A jármupark átlagéletkora magas (1995-ben személygépjármu 12.03 év, tehergépjármu 9.17 év, autóbusz 11.64 év).

A hazai keresleti piac kínálati piaccá alakult. Miközben egy civilizált országban 1 éven belüli keresetéből megveheti a fogyasztó az új autóját, hazánkban az átlagkeresetből több éven át telik arra. Nálunk nincsenek piaci árak, az eladók diktálják, pedig kívánatos lenne a szocialista termékek teljes felváltása kis fogyasztású, környezetkímélo típusokkal. Helyette bezúdult sok használt autó növelve az ellátás (pótalkatrész, szervízhálózat stb.) további terheit és szaporítva a típusféleségeket.

Kívánatos lenne egy vezértípus, amire a Suzuki gyártmányai alkalmasak lennének a gyártmányaletta szélesítésével. A Suzuki árai sem eléggé kedvezőek, pedig növekszik a hazai tartalma.

A gépkocsi árak költségfedező árak (költség + profit). A költségek pedig a kemény valutából átszámítva kerülnek hozzánk állandóan elértéktelenedő forint mellett, növekvő infláció és kevésbé növekvő bérek környezetében.

Így jól érzékelhető, hogy a korábbi 100 ezres évi kereslet már alatta marad. És az összes beszerzés 1/3-a használt gépkocsi. A Magyar Gépjármű Importőrök Egyesülete 1996-ra mindössze évi 50-55 ezer darabot jósol.

A haszongépjármű iránti kereslet jelentősen csökkent. Az IKARUS KGST korabeli 10 ezret meghaladó igényével szemben az összigeny évi 1 ezer, a világpiac 1%-a. Kis szériát rendelnek a saját vázszerkezetes kocsiszekrény szinte tetszés szerinti egyéb fodorabokkal való összeépítéséből nyert variációkból a fejlett piacokon (EU, USA), a FÁK országában, Ázsiában stb. Hazánkban a jelenlegi szerény igényt megemeli a KHVM autóbusz rekonstrukciós terve. A KD rendszer exportja újból virágkorát éli (pl. Kína, Oroszország stb.).

A tehergépjárművek spontán rekonstrukciója hamarabb elkezdődött a nemzetközi fuvarozás élénkülésével. Ezt mutatja a 9.17 év átlagéletkor is.

A RÁBA Rt. Hátsó- és első futóműt tekintve önállóan értékesít, exportál (főleg az ázsiai térségbe). Motor tekintetében az IKARUS Rt-től függ, de beszállít oda futóműveket is.

A nagy teherbírású Rába gépjárművek értékesítése főleg hazai piacra történik (EU-konform).

A Csepel Autó Kft. A kormányműveket és tengelykapcsolókat szállítja továbbra is az IKARUS-nak, egyébként független tőle és főleg exportál.

Itt is hangsúlyozni kell, hogy a gépjárművek üzeméhez pótalkatrész is szükséges, amelyet nem feltétlenül az alkatrész gyártó (beszállító) állít elő, hanem szinte bárki, ezáltal lehet gyári színvonalú, lehet esetleg alacsonyabb színvonalú is.

Az Astrákat döntően a magyarországi piacra szerelik össze Szentgotthárdon, ezért a 45 ezer éves kapacitású összeszerelő üzem jelenleg csak egy műszakban dolgozik.

A jelenlegi mintegy 13 ezer darabos széria egyre növekvő hányadát (1995-ben 1/3-át) külföldön adják el a hazai kereslet csökkenése miatt. Ezért 1996-ra már csak 11 ezer darabot terveztek. Itt a szérianagyságot elsősorban a hazai kereslet határozza meg, a többi piacot a GM Astra típussal Németországból szolgálják ki (az évi forgalom 600 ezer).

A GM motorgyárban kezdetben 1.6 literes 8 szelepes motorokból majd 1.4 és 1.6 literes 16 szelepes Ecotec motorokból 1992-ben 20 500 db-ot 1995-ben 266 670 db-ot gyártottak, 1996-ra 310 000 db-ot terveznek.

Folyamatban van egy 47 millió DM-es bővítő beruházás, amely eredményeképpen a kapacitás 460 ezer db lehet. A kereslettel függően 3-4 éven belül biztos a 400 ezres széria, amibe beletartozik 1997. májusától a 160 ezer db-os 1.8 literes motorok gyártása is.

A Suzuki az esztergomi gyárat részben a magyar piac részben az EU piac (ezekkel a típusokkal kizárólag innen) ellátására hozta létre. A beruházás elindításakor legalább 50 ezer darabos termelési szintet irányoztak elő. Itt folyik a Suzuki Swift 5 ajtós (1.0 és 1.3 literes) gyártása, 1995-től a teljes Suzuki Swift család 3, 5 ajtós és a 4 ajtós sedan, valamint a kisáru szállító Suzuki Van.

1996-ra a termelés felfutásával 2 muszakban 50-52 ezer db-os az évi kapacitás. Nagyobb beruházás nélkül a termelés 100 ezer darabig is felfuthat a piac igényei szerint (külföldi piac).

Az export aránya egyre nő. 1995-ben a 36 452-ből 23 870-et (48.8%) exportáltak, 1994-ben csak 10.4%-ot.

1995-ben a Subaru Justy-ból (Subaru 4 kerékkehajtással) 2090 készült.

Az előzőekben ismertetett intézkedések a személygépkocsipark öregedésének megállítására irányultak (1992: személygépkocsi importőröknek globálkvóta a 6 évnél fiatalabb gépekre, 1992. második fele: minimálárak felemelése csaknem a kétszeresére. Magánforgalomban pedig a 6 évesnél idősebbeket muszaki, környezetvédelmi vizsgálat után engedték vámkezelti. A magánimport folytatódott.

1993. október 1.: a 6 évnél idősebb személygépkocsik importjának megtiltása.

1996. január 1-től a 4 évnél idősebb személygépkocsik importjának megtiltása.

Mindez a hazai személygépkocsi gyártás védelmét is célozta.

Az 1994-es fellendülést (90 ezer), 1995-ben fékezte a forintleértékelés, a 8%-os vámpótlék és a 10 százalékponttal megnövelt gépkocsi fogyasztási adó. Növelték a katalizátoros autók fogyasztási adóját is.

A vámpótlék 1997. közepéig leépül, de a fogyasztási adó marad, esetleg emelkedni fog.

Tehát a hazai személygépkocsi kereslet nem lesz igazi kapacitásbővítő hatással. Az Opel érdeke lenne a hazai eladás növelése, a Suzuki eredetileg is exportálni akarta termelésének egy részét.

Ideális lenne, ha a Suzuki részesedése lenne a legnagyobb a hazai járműparkban, utána az Opel következne, szükség van vezértípusokra, szervízellátásuk, pótalkatrész kereskedelmük egyszerűbben szervezhető. Az évi eladásbani részesedésük azonban csaknem 20%, ami igen biztató. (1995-ben az Opel 19.9%, a Suzuki 18.9%, a korábban (1992, 1993) listavezető Lada pedig 11.6%).

A Fordot a beruházás elindításában az a szándék motiválta, hogy növelni tudja a magyarországi autó eladásait. Az akkor érvényes előírások értelmében hazánk annak a cégnek adott gépjármű behozatali engedélyt, amely exportbovító beruházásokat is végrehajtott. Az alkatrész gyártási beruházás már a 80-as évek végén is jó üzletnek tunt, ezért a cég döntött a székesfehérvári beruházás elindítása mellett. Idoközben azonban Magyarország liberalizálta a gépkocsi importot is, így a Ford nem tudott akkora részesedét szerezni magának, mint amit eredetileg a „kvázi” védettség mellett elképzelt, vagyis nem élvezi az investíció - a munkahely teremtés és technológia kihelyezés - fejében a nagyobb behozatali kvótát jelento elonyöket a konkurenciával szemben.

Az EU-val való társulási megállapodás értelmében Magyarország lépcsozetes vámlebontási kötelezettséget vállalat. Az úgynevezett gyorsító listán szereplo anyagok, termékek vámjá már 1994. január 1-tol 0%, míg a lassító listán szereplo termékek így a személygépkocsik vámjá 2001. január 1-tol fog megszunni

A szabadkereskedelmi megállapodások eredményeként az EU-, EFTA-, CEFTA-országokból és Szlovéniából származó autók vámtételei 1995. január 1-én tizedrészükkel csökkentek. Ez egy hatéves folyamat első lépcsője volt, melynek eredményeként 2001-tol vámmentes lesz az autóimport.

Az EU társulási szerződés az 1994. február 1-én hatályban volt vámtételeket tekinti alapvámna (%-ban), mely a személygépkocsikra - különböző besorolási kategóriák szerint - a következő volt:

60. sz. tábla: Benziniüzemu személygépkocsik alapvámja (%)

Motor hengerurtartalma (cm <sup>3</sup> )			
Gépjármű életkora	< 1600 cm <sup>3</sup>	1601 - 2000 cm <sup>3</sup>	2001 cm <sup>3</sup> <
< 4 év			
Katalizátor nélkül	18	28	48
Katalizátorral	18	23	43
> 4 év			
Katalizátor nélkül	48	58	78
Katalizátorral	43	53	73

Forrás: Kiss Attila: A magyar ipar egyes szektorainak illeszkedése az EU strukturális folyamatához, Személygépkocsi gyártás Szektortanulmány, Piacgazdaság Alapítvány, Budapest 1996.



61. sz. tábla: Dieselüzemu személygépkocsik alapvámja (%)

Gépjármű életkora	Motor hengerurtartalma (cm <sup>3</sup> )		
	< 2000 cm <sup>3</sup>	2001- 2500 cm <sup>3</sup>	2501 cm <sup>3</sup> <
< 4 év			
Katalizátor nélkül	18	28	48
Katalizátorral	13	23	43
> 4 év			
Katalizátor nélkül	48	58	78
Katalizátorral	43	53	73

Forrás: Kiss Attila: A magyar ipar egyes szektorainak illeszkedése az EU strukturális folyamatához, Személygépkocsi gyártás Szektortanulmány, Piacgazdaság Alapítvány, Budapest 1996.

Ezek a vámtételek csökkentek egytizedükkel 1995. január 1-én, valamint további 15%-kal 1996. január 1-től

Az Opel szentgotthárdi társasága vámszabad területen működik (tehát az ott összeszerelt Astrák jogilag külföldi terméknek minősülnek), s hazai forgalmazásukhoz ugyanúgy ki kell az importvámot fizetni, mintha fizikailag Németországból hozták volna őket. Ezekre az 1996. évi vámtétel (katalizátoros, 1600 cm<sup>3</sup> alatti, benzinüzemu) az induló 13%-ról 9.8%-ra csökkent, és csökken tovább évi 15%-kal 0%-ra 2001-ig.

Célszerű lenne eladási támogatás a személygépjármű park felfrissítésének gyorsítására. Jövőre talán még az eddiginél is merevebb lesz a rendszer dráguló árakkal.

Az autóbusz vámentesen exportálható szinte valamennyi országba, bár a vámkérdés az mindig előzetes tárgyalások eredménye.

Az IKARUS bizonyos eladásösztönzési módszerekkel kívánja hazai forgalmát növelni (pl. lízing stb.), valamint a pótalkatrész ellátás teljes rendszerét saját kézbe veszi. Az Ikarus termékek EGB-konformok. Beszállítóik lényegében minősítettek. No a kereslet irántuk mindhárom szekcióban (fejlett országok, Kelet-Európa, Ázsia), mert kedvező áron magas minőséget produkál a városi tömegközlekedés támogatásának csökkenése mellett.

### 7.3. Kapcsolódó és támogató szektorok

Az Opel összeszerelő üzemében a gépkocsikhoz a magyar beszállítói arány 10% körül van, a motorgyár esetében még ennél is alacsonyabb, még az 5%-ot sem éri el. Tekintve, hogy a gyártási technológia itt rendkívül korszerű, az említett beszállítói arány aligha lesz növelhető számottevően a közeljövőben.

Sokkal kiterjedtebb a külső beszállítói kapcsolatrendszer a Suzuki esetében, ahol jelenleg 44%-ot tesz ki a gépkocsi értékéből a külső beszállítások aránya (ebből 30%-os a magyarországi,

14%-os az EU alkatrész beszállítás). A társaság a közeljövőben is szeretné növelni a magyarországi beszállítások arányát, kitűzött céljuk, hogy a gépkocsi 80%-a magyar, illetve EU-beli gyártású legyen.

Mindkét személygépkocsi gyárunk esetében elmondható, hogy a "magyar" alkatrész beszállítók zöme is gyakorlatilag külföldi tulajdonú cég, amelyek az autógyárak biztatására települnek be, hoznak létre vállalkozásokat Magyarországon.

Az Audi gyori üzemében készült motorokban egyelőre minimális arányt képvisel a magyar alkatrészek aránya. Jelenleg az egyetlen magyar beszállító - mely szintén vegyesvállalat - szívócsöveket küld a motorokhoz.

Mindegyik multinacionális alkatrész- és autógyártó cég folyamatos "erőfeszítéseket" tesz a magyarországi beszállítási arányok növelése érdekében. Megfelelo rendszerességgel, szakmai konferenciák rendezésével is próbálják a potenciális beszállítói kört szélesíteni. A magyarországi vállalkozások közül egyelőre kevesen tudnak csak megfelelni a "multik" által támasztott magas - mennyiségi, minőségi illetve megfelelő árszínvonalú - követelményeknek.

Mindenesetre az elfogadott (minősített) beszállítók a fejlett kapcsolódó és támogató szektorok közé tartoznak, körük remélhetőleg egyre bővül.

A haszongépjárművek átlagos import tartalma 30% körüli volt, ami no a külföldi kooperációkkal, eltérő variációkkal.

#### **7.4. Vállalati stratégia, struktúra, verseny**

A többféle módon létrejött vállalatok (zöldmezös beruházás, teljes egészében külföldi tőke vagy vegyesvállalat) az alábbi stratégiát alkalmazza:

- saját technológia behozatala
- fejlesztés az anyavállalatnál
- saját technika a szérianagyságtól függo automatizáltsági fokkal
- saját fiatal szakembergárda megteremtése vállalati ki- át- vagy továbbképzéssel. Sok esetben a betanított munkások alkalmazása.
- a külföldi management fokozatos felváltása fiatal magyar felsokáderekkel
- rendszeres oktatás, továbbképzés az anyavállalatnál
- a külföldiek tanácsadókká válása a vezetok mellett
- a kapacitás fokozatos kiépítése és további bővítése a piac felfutásának megfeleloen

- a meglévő kihasználatlan kapacitás hideg tartalékként tartása
- az anyavállalattól vagy külföldi beszállítótól származó alkatrészek lassú, fokozatos felváltása Magyarországon termelő idegen-, vegyes - vagy hazai beszállítóval (nem minden esetben pl. Suzuki motor)
- az export nagyságának rugalmas alakítása a hazai kereslet kielégítésén túlmenően (Opel, Suzuki személygépkocsik)

A vámcsökkenések talán inkább a kocsik drágulásának mértékét lassítják valamelyest. A Suzuki EU viszonylatú exportjának további felfutását nem gátolják az ottani (közösségi) importvámok. Ugyanakkor a hazai piacon a magyarországi importvámok csökkenése- mint egyedüli személygépkocsinak, melyre nem kell import vámot fizetni - ronthatja valamelyest a jelenlegi "védett" helyzetét.

A haszongépjárművek stratégiája a talpra állást, a stabilizálást célozza, további privatizálással, új piacok meghódításával, profilbővítéssel, eladásösztönzéssel stb..

## 7.5. Kormányzati politika

A kormány örömmel üdvözölte a hazai személygépjármű gyártás vagy részegység gyártás idegen tokéval való fellendítését.

A magas színvonalú technológia és technika, az exportképes termékek, a munkahely teremtés, a beszállítók körének bővítése stb. szolgál alapul ezen iparág mint húzó iparág támogatásának.

### *Kormányzati kedvezmények:*

- Tízéves adómentesség
- Az első 5 évben teljes értékű, a másodikban alapesetben 60%, a nyereségének az első 5 évben a vállalatba történő visszafordítása esetén azonban ekkor is 100%-os veszteség
- Külföldi hitelekhez nyújtott kormánygarancia (pl. Suzuki)
- Állami támogatás cégenként 200-250 millió Ft a hiányzó infrastruktúra kiépítésére, illetve az átképzéshez, munkahely teremtéshez
- Olcsó, esetenként megfelelő kapacitású infrastruktúrával ellátott ingatlanok, ipari telephelyek felkínálása
- Vámszabad területen való működés (pl. Opel, Audi)
- Az alkatrészek vámmentes importjának lehetősége

- Olcsó közszolgáltatások
- Egyes esetekben (Audi) a folyamatos üzemhez való állami hozzájárulás

Haszongépjárművek területén a kormány inkább szigorú volt, mert a gyártás rentabilitását saját erőből várja el. Ezért jelentős átalakulás (Csepel), a kapacitás csökkentése (IKARUS), a privatizáció sürgetése jellemző. Csak a Csepel Autó Kft. privatizációja és átalakítása fejeződött be. A RÁBA Rt. Privatizációja folyamatban van (Skoda, Daewoo ajánlatok), az IKARUS 30-32%-os magán részvény arányát a maga előtt görgetett vétlen adósság miatt saját erőből nem tudja tovább emelni, nem vonzó a befektetők számára. A kormány direkte nem képes segíteni, nem vállalja át az adósságot, nem ad támogatást, az eddig kapott hitel is kedvezőtlen. A KHVM autóbusz rekonstrukciós terve azonban közvetett támogatás.

Reményt keltő az IKARUS Rt. stratégiai tervében a pénzügyi reorganizációs javaslat:

- 2 Mrd Ft PM-REORG átváltoztatható kötvény konverzióra kerül 1996. december 31-ig. IKARUS Rt. közgyűlési jóváhagyás ezt lehetővé teszi.
- A PM-REORG kötvény kamatai valamint az állami garantált MHB hitel és annak kamatai átutamezésre kerülnek. 1977-ben az IKARUS nem fizet sem kamatot, sem törlesztő részletet. 1998-tól 3 év alatt törlesztésre kerül a teljes adósság a halasztott és folyó kamatokkal együtt.
- TB adósság a TB és Postabank által javasolt konstrukcióban csökkentésre és átutamezésre kerül
- Az ÁPV Rt. az átalakítás finanszírozásához nyújt 300 + 500 Mft kamatmentes hitelt, mely négy hónapon belül kerül törlesztésre.
- Az IKARUS a működéséhez szükséges forgótőkét projekt finanszírozási alapon kereskedelmi bankok közreműködésével realizálja.

Állami szintű szerepvállalás nyilvánul meg az EXIMBANK és MEHIB közreműködésében gyártásfinanszírozás és vevőfinanszírozás (vevőhitelek és lízing) területén. Ezen felül a jamburgi gázopció ellentételezésében a magas hazai hozzáadott értékű IKARUS buszok szerepelnek.

## **8. Hazai és nemzetközi fejlődési tendenciák, versenyképességi kritériumok, lehetőségek az elkövetkezendő 5-8 éves időtávra**

### **8.1. Személygépjármű**

#### **8.1.1. Fejlesztési tendenciák**

Az Opel teljesen EU-konform mivel a hazai gyártású Astrákhöz az alkatrészek többsége Németországból és más EU tagországból származnak és maximálisan megfelelnek az EU szabványoknak, minőségi követelményeknek.

A Suzuki esetében azonban az EU-ba irányuló export elindításához szükség volt az autók EU-konform minosítására, ami azt jelentette, hogy a gépkocsi magyar arányának el kellett érni legalább az 50%-os beszállítói részarányt, illetve a 10%-os EU beszállítói részarányt. Ezeknek a követelményeknek a társaság már 1994 végére megfelelt. A jelenlegi magyar és EU beszállítói részarányok már jóval meghaladják az előírt kötelező szintet (1996-ban magyar 54%, EU 14%, összesen 68%).

A Ford- és Audi egységek egyértelműen EU-konformok.

Hazánk csak passzív szerepet játszik az autóipar fejlődésében, mivel "fogadó országa" a multinacionális cégek elképzeléseinek, stratégiai szövetségeseik taktikai manóvereinek.

A Magyarországon eddig kiépült személygépkocsi gyártás, illetve autóalkatrész gyártás szorosan kapcsolódik a nagy autóipari cégekhez, mivel zömében azok különböző leányvállalatai, első lépcsős beszállítói telepedtek meg többnyire "zöldmezős beruházás" keretében hazánkban. A személygépkocsi- és alkatrész gyártás területén, mivel egy új hazai iparág megszületésének, illetve újjászületésének időszakát éljük talán korai még a strukturális változásokról beszélnünk. Ugyanakkor az eddigi folyamatok arra engednek következtetni, hogy e szektor "strukturájában" inkább a fogóység- alkatrész gyártás fog fejlődni és kevésbé a személygépkocsi gyártás.

Várható, hogy a következő években is további autó- vagy autóalkatrész gyártók telepednek meg - követve az Opel, Suzuki, Audi, Ford, illetve ezek külföldi beszállítóinak példáját Magyarországon.

Tehát a személygépkocsi gyártás területén - mely lényegében az utóbbi 4 évben jött újra létre Magyarországon - nem várható alapvető strukturális változás. A két személygépkocsi gyártó cég közül eddig mind a két autógyártási- illetve összeszerelési tevékenysége veszteséges volt, ami a kisszerűs

termelésből következett. A Suzuki 1996-ban már eléri a jelenlegi 2 muszakos termelési kapacitásának a 100%-át, így várhatóan már nyereséges lesz a tevékenysége. Az Opel összeszerelési tevékenysége hosszabb távon is veszteséges marad, ezért várható - és a már megindított fejlesztések, beruházások is ezt támasztják alá - hogy magyarországi tevékenységében egyre nagyobb és növekvő szerepet kap a motorgyártás, illetve az autóalkatrész gyártás. Tehát ilyen értelemben várható egy bizonyos strukturális változás.

Éppen ezért a cégek további tokeinvestíciói is elsősorban ezeket a területeket célozzák meg. Ettől kissé eltér az Audi, ahol 1998-tól kezdve fogják mintegy évi 30 ezres szériában összeszerelni kétféle "sportautójukat". Az összeszerelő üzem létrehozásához - illetve a motorgyártási kapacitások további bővítéséhez - a cég 1998-ig további 700-800 millió márkát ruház be a gyori gyárba.

Az ingolstadti autógyár vezetésének döntése alapján az Audi Hungária Motor Kft. az Audi Konzern központi motor szállítójává válik. Ennek fényében az 1997. év harmadik negyedévétől megindul V6-os motorok sorozatgyártása, majd 1998. év tavaszától pedig a V8-as motorok gyártása is.

Összességében ez a döntés azt jelenti, hogy a 6 hengeres motorokból 160 ezer, a 8 hengeresekből 15 ezer és a jelenleg is gyártott 4 hengeresekből pedig kb. 230 ezer db készül majd évente.

Az Audi 1988. közepétől termelési kooperációban a németországi ingolstadti, illetve a gyori telephelyén, az Audi Hungária Motor Kft.-nél gyártja majd a legutóbbi frankfurti és genfi autósalonon bemutatott új modelljét, a TT sportkupét, és annak nyitott változatát a Roadstert, évi 20 illetve 10 ezer db-os szériában. A két telephely közötti munkamegosztás szerint Ingolstadtban készül majd a járművek karosszériája, ott végzik a fényezést is, majd pedig Gyorban szerelik össze az autókat. Az évi 30 ezer db-os termelést a világ minden táján értékesítik, vagyis exportálják majd szinte 100%-ban.

62. sz. tábla: Az Audi Hungária Motor Kft. termelési terve 1999-ig (ezer db)

Gyártmány	1996	1997	1998	1999
V4-es motor	230	230	230	230
V6-os motor	-	60-80	160	160
V8-as motor	-	-	10-12	15
Audi TT Coupe	-	-	8-12	20
Audi Roadster	-	-	5-6	10

Forrás: Vállalati adatok

Mindezeket figyelembe véve a német cég gyori befektetései 1998-ra várhatóan meghaladják az 1 Mrd márkát.

Az elhatározott fejlesztések termékei (különböző motorok, összeszerelt autók) szinte teljes egészében exportra kerülnek. Számításaik szerint - figyelembe véve, hogy az 1996. évi 230 ezer db-os V4-es motor gyártásával a cég bevételei elérik a félmilliárd márkát - a társaság bevételei 1999-ben meg kell, hogy haladják az évi 1 Mrd DM-es szintet, vagyis azt az értéket, amelyet az Opel szentgotthárdi gyára már 1995-ben elért.

Az Audi hosszútávon számol a gyori üzemmel, legalább 30 évig fenn kívánja tartani a Rába-parti városban lévő üzemegységeit. A bemutatott fejlesztési tervek is ezt támasztják alá. A Ford alkatrészgyárban 1998-ig mintegy 30 millió \$-t költenek bővítésre.

### **8.1.2. Várható foglalkoztatási hatások**

A Suzuki Rt. esetében a jelenleg alkalmazott mintegy 1400 fő lényeges létszám módosulása nem várható a következő években. A gyár 1996-ban elérte kapacitása felső határát, természetesen az ehhez szükséges munkaerő is már rendelkezésre áll. Jelentős többlet létszámot igénylő fejlesztésekbe az ezredfordulóig nem kezdenek.

Az Opel szentgotthárdi üzemében jelenleg 800 fő dolgozik (a motorgyártó és az autó összeszerelő részlegben együttesen). Az 1996. évben termelésbe álló bővítő beruházások (motorgyári kapacitás bővítése + az új hengerfejgyár létrehozása) révén még további 200 fő alkalmazására nyílik lehetőség a gyárban.

A székesfehérvári Ford alkatrészgyár is tovább fejlődik, az 1998-ig beruházandó 30 millió \$ következtében újabb 200 főnek teremtenek munkalehetőséget a térségben.

Várhatóan a legnagyobb mértékű létszámbővülés az Audi gyori gyárában megy végbe, hiszen ez a cég a termelési szerkezetének kialakítási folyamatában, illetve a termelési szériák felfuttatásában még a kezdeti stádiumban van. A gyári elképzelések és nyilatkozatok szerint a jelenlegi 300 fős létszám 1998-ig további 1000 fő alkalmazásával fog bővülni.

Az eddigiekből egyértelműen kiderül, hogy a személygépkocsi gyártásban létszám bővülés várható.

63. sz. tábla: Az Opel, Suzuki, Ford és Audi magyarországi üzemei létszámának jelenlegi és várható alakulása (fő)

Gyártmány	1995	1996	1997	1998
	(tény)			
<b>Opel</b>	700	800	1000	1000
<b>Suzuki</b>	1400	1400	1400	1400
<b>Ford</b>	500	800	900	1000
<b>Audi</b>	300	600	900	1300
<b>Összesen</b>	2900	3600	4200	4700

Forrás: vállalati információk

Látható, hogy 1995-höz képest mintegy 60%-kal többen fognak dolgozni a négy gyárban mint 1995-ben.

A hazai alkatrész-, és pótalkatrész gyártók számának növekedésével - a meglévők bővülésével - ezen a területen még nagyobb mértéku lesz a munkahely teremtés.

### 8.1.3. Az ágazat nyereségességének alakulása a jövőben

1996-ig mindkét autógyár (Opel, Suzuki) gépkocsi gyártási tevékenysége eddig veszteséges volt. Az Opel esetében a rendkívül kis széria - évi 12-15 ezer db-os - miatt ez várhatóan nem is változik. Ezt a veszteséget azonban jócskán kompenzálja a motorgyártás nyereségessége, aminek köszönhetően társasági szinten a szentgotthárdi gyár minden évben egyre - 1993-95 között közel húszszorosára bővülő nyereséget realizálhatott.

A Suzukinak minden reménye megvan arra, hogy 1996-tól kezdve már minden évben nyereséges lesz a társaság működése.

A Ford kezdetől is nyereségesként működött.

Az Audi jelenlegi motorgyártási tevékenysége is jövedelmező, 1995-ben 10%-os árbevétel arányos nyereséget - 29 millió DM-es összegben - értek el. A motorgyártási kapacitás megnövekedésével a következő 2-3 évben várhatóan a nyereség tömege is jelentősen megnövekszik. Az autó összeszerelési tevékenységet is nyereségesre tervezi a cég.

A szektor jövedelmezőségének vizsgálatakor megállapítható, hogy a kisszériás hazai gépkocsigyártás, illetve összeszerelés nem mindig nyereséges, vagy csak nullszaldó körüli eredményt produkál. A nagysorozat gyártású foegység (gépkocsi motor) termelése pedig már 1996-ban is 10-15% közötti nyereségszintet biztosított a gyáraknak. A termelés további bővülésével várhatóan a jövedelmezőségi szint is emelkedni fog.



#### **8.1.4. Az egyes cégek tervei**

Ez a szektor az ezredfordulóig látványosan továbbfejlődik. Ugyanakkor az ágazat hazai fejlődését nem a kormány, illetve a hazai ipar, hanem a multinacionális autógyártók irányítják a mindenkor piaci érdekeik és lehetőségeik függvényében.

Az államnak abban lehet nagyon fontos szerepe, hogy olyan beruházási klímát (infrastruktúra, munkaerő, adókedvezmények stb.) teremtsen Magyarországon a külföldi tőke számára, amivel - az eddigiekhez hasonlóan - Kelet-Közép-Európa egyik jelentős potenciális beruházási területévé válhatunk. Különösen fontos ez a személygépkocsi autóalkatrész gyártási szektorokban, ahol a termelés technológia igényessége miatt a beruházások nagyságrendje százmillió márkákban, dollárokból mérhető.

Magyarország esetleges EU csatlakozása, vagy annak elmaradása közvetlenül nem befolyásolja a jelenlegi személygépkocsi gyártók helyzetét, export lehetőségeit stb., a csatlakozás gyakorlatilag indifferens az ágazat számára. Ez abból következik, hogy a multinacionális vállalatok - akik a hazai gépkocsi gyártás piaci szereplői - lehetőségei, piaci értékesítési csatornái, stb. már adottak, azt EU csatlakozásunk alapvetően nem befolyásolja.

Természetesen áttételes hatása az ágazatra is van az EU csatlakozásnak, hiszen egy ilyen lépésnek jelentős bizalomerosító hatása van a potenciális beruházók számára, felerősítheti, meggyorsíthatja a magyarországi beruházásokat.

A jelenlegi nagy autógyártók magyarországi fejlődési pályái - terveik, elképzeléseik ismeretében - a következők szerint alakulnak az ezredfordulóig:

Az autóösszeszerelés terén az Opel - mivel a hazai Astrákat a magyar piacra szereli össze és nem exportra - nem fejleszt, hiszen a magyarországi autópiacon beszukulése miatt a jelenlegi kapacitásait sem tudja kihasználni. Ha ez a tendencia tovább folytatódik, akkor a jelenleg gyártott Astra típus kifutása - mely kb. 2 év múlva várható - után kétségessé válhat az összeszerelő üzem sorsa. Ezt az újságokban már "felröppent" hírt a gyár nem is igyekszik cáfolni. Figyelembe véve, hogy a GM 1996-ban megkezdte egy új autógyár építését Lengyelországban - melynek kapacitása évi 75-100 ezer autóra tehető és várhatóan az Astra utódját fogja gyártani -, már nem is tűnik olyan hihetetlennek a hír.

A motorgyártás terén azonban jelentős termelésfelfutás várható, ami kiegészült egy új hengerfej gyártó üzem ez évi működésbe lépésével, ahová az öntvények egyelőre Németországból jönnek, amíg az új gyári öntőde ezt fel nem váltja.

A Suzuki 1996-ban éri el jelenlegi termelési kapacitása 100%-át, aminek folyamatos szinttartásával, esetleges kismértékű fejlesztésével lesz elfoglalva a következő években. A nagyon jelentős export mellett a szűk hazai vásárlóerő határozza meg a jövőbeni piaci lehetőségeiket. Terveik

között szerepel, hogy a nagyarányú (74%-os) export fenntartása mellett jelentősen növeljék a részesedésüket a magyar piacon is.

A székesfehérvári Ford publikus tervei között a jelenlegi autórészegység gyártási tevékenységének további növelése szerepel, melynek érdekében 1998. végéig további 25-30 millió \$-t invesztálnak a jelenlegi alkatrész gyártás fejlesztésébe. A köztudat szerint a Ford nem tervezi a közeljövőben autógyártási, illetve foegység gyártási profil magyarországi kialakítását.

Várhatóan az Audi produkálja a következő években a "leglátványosabb" fejlesztéseket a nagy gyártók közül az autómotor gyártás és az autó összeszerelés terén. Az autóösszeszerelési terveiket figyelembe véve, ez a cég az egyetlen, amely olyan gépkocsi típus magyarországi gyártását kívánja végezni, melyet alapvetően nem a magyar piacon kíván értékesíteni (luxus kategóriájú sportkocsik). Az Audi számára ezért Magyarország egyelőre csak olcsó gyártóbázis, hiszen az itt gyártott, illetve jövőben gyártani kívánt termékeit nem a magyar piacra termeli.

Természetesen a "multik" tervei általában nem publikusak, illetve mindig csak annyit hoznak belőle nyilvánosságra, amit pillanatnyi érdekeik kívánnak.

Azonban nem kétséges, hogy az elkövetkező években - a bemutatott fejlesztési terveken kívül - további autóalkatrész gyártók is jelentős beruházásokat eszközöljenek hazánkban. Ezek a cégek feltehetően az autóalkatrész gyártók második lépcsőjébe tartozhatnak, vagyis a nagy autógyáraknak, vagy alkatrész gyártóknak szállítanak be. Ilyen pl. a VAW Egyesült Alumínium Muvek gyori alumínium hengerfej-öntvény gyártás, a Packard Electris szombathelyi elektromos kábelköteg gyártás is.

A személygépkocsi-, foegység- és autóalkatrész gyártási szektor az ezredfordulóig mindenképp a húzóágazat szerepét tölti be az iparban és a magyar gazdaságban egyaránt.

A személygépkocsi-, foegység- és autóalkatrész gyártási szektor az ezredfordulóig mindenképp a húzóágazat szerepét tölti be az iparban és a magyar gazdaságban egyaránt.

## **8.2. Haszongépjárművek**

### **8.2.1. Főbb tendenciák**

A hazai haszongépjármű gyártás versenyképessége jelentős átalakítást kíván.

Ésszerűsíteni szükséges a kapacitásokat. Az ésszerűsítés egyértelműen a jelenlegi kapacitások leépítését, vagy más irányú hasznosítását követeli meg. Ez a folyamat példaértékkel zajlik a Csepel Autó esetében, a RÁBÁ-nál és késlekedve indul az IKARUS esetében is.

A kapacitások mennyiségének módosítása mellett szükséges a gyártandó termékszerkezet újragondolása is. Ezen belül minden olyan esetben, ahol a késztermék gyártást változatlanul fenn kívánjuk tartani, olyan kooperációkat kell létrehozni, amelyek segítségével a termékbe integrálhatók az adott piacon megbecsült és elismert partnerek részegységei. Ez nagyon sok esetben akár komplett hajtásláncok beépítését jelentheti, sőt a közös névhasználat, vagy akár más gyártó neve alatti megjelenéshez is elvezethet.

Fokozni kell az igényekhez való mind jobb alkalmazkodás megvalósítását, ennek megfelelően - különösen késztermék gyártásnál - a magas fokú specializáltsággal rendelkező, szinte egyedi igényekre gyártott járművek előállítását, mindaddig, amíg ennek nincsenek gazdaságossági korlátai.

Ahogy a személygépkocsi gyártásban ez nyilvánvalóvá, egyértelművé vált, nagyobb sorozatgyártás kizárólag az úgynevezett fodarabok előállítása esetében (lásd motorgyártás) képzelhető el. Magyarország esetében versenyképességi tényezőként nem a mind nagyobb szériákban előállított készterméket és az ennek következtében leszorítható árat kell eróltetni, hanem sokkal inkább a rugalmasság, a különleges igények kiszolgálása játszhat szerepet. Itt ugyanis a ténylegesen meglévő két versenyképességi elonyunkat a legnagyobb mértékben kamatoztathatnánk. E két elony pedig nem más, mint egyrészt a hosszú tradíción alapuló tapasztalat, készség, szakmai felkészültség, és a másik, hogy nemzetközi viszonylatban olcsóbb munkaerő.

Addig, amíg a külföldi tőke és befektetők érdeklődése a magyarországi egyéb lehetőségek iránt intenzíven nőtt, az ún. nehézjármű gyártás területén a változások csak lassan indultak be.

### **8.2.2. Az egyes vállalatok jövője**

#### **8.2.2.1 IKARUS Rt.**

Az IKARUS egyébként osztja a vételi szándékkal Magyarországra érkező Mercedes szakemberei véleményét, hogy egymuszakos alapkapaacitással rendelkező üzemet kell kialakítani úgy, hogy ez a kapacaacitás a mindenkor biztosan eladható mennyiségnek feleljen meg. Ez az IKARUS esetében pillanatnyilag 1000-1200 db/év kapacaacitást jelent, ami a világpiacon 1%-os részesedést feltételez.

A prognózisok szerint ennek a kapacaacitásnak mintegy 40 %-át a hazai piac feltétlenül igényelni fogja. További, mintegy 20%-ot jelenthet nagy biztonsággal az EU, azon belül Németország és Lengyelország, míg a maradék 40% a FÁK, a Közel-Kelet és Távol-Kelet (elsősorban Indonézia) piacain kelhet el.

2000-ig az évenkénti 1200-1500 db busz értékesítése feltétlenül biztosított. A budapesti gyár által előállított 4-500 db-ból a német piac önmagában évi 300 autóbust igényel. A Székesfehérváron gyártott 800-1000 db-ot pedig a FÁK és további keleti országok rendelik meg várhatóan.

A cég minden szempontból felkészült lenne arra, hogy ezeknek a lehetőségeknek és feladatoknak a tükrében szervezze át önmagát, de ehhez természetesen anyagi "tisztá lapra", tehát a múlt adósságaitól történő megszabadulásra is szükség lenne. Ahhoz, hogy bárminemű prognózist, vagy előrejelzést lehessen adni, legalább sejteni kellene, hogy a többségi tulajdonos hogyan fogja kezelni a kérdést, hiszen az IKARUS és a magyar autóbust gyártás jövője ma már egyáltalán nem attól függ, hogy van-e rá igény a világban, vagy hogy képesek-e az igényelt terméket megfelelő gazdaságossággal előállítani, hanem attól, hogy a határainkon belüli magyar tulajdonos (aki végso soron nem más mint az állam) képes-e végre dönteni ebben a kérdésben és ezt a döntést mikor és hogyan hozza meg.

A döntés megszületéséig is rendkívül hátrányosan hatnak azok a nyilatkozatok, vagy kiszivárogtatások, amelyek reorganizáció helyett csodrol és felszámolásról beszélnek. Ma már mindenki számára egyértelmű, hogy az ÁPV Rt. nem akar, vagy nem tud a kérdésben dönteni, tehát a számára legkényelmesebb utat választva "dobta a labdát" a kormánynak. A kormány pedig a parlament elé viszi a kérdést, melyet előre láthatóan a július 3-i ülésére készített vitaanyag alapján fognak tárgyalni.

Mindezek alapján remélni lehet, hogy az IKARUS és a magyar autóbust gyártás jövőjével kapcsolatos vita 1996. évben végre lezárul, sőt remélhetőleg ez év végéig azok a döntések is megszületnek, amelyek meghatározzák a magyarországi közúti járműgyártás jövőjét.

A jelenlegi vélemények szerint még további 800 fovel kellene csökkenteni a munkaero állományát.

Az IKARUS árbevételének a fele tiszta devizabevétel, még veszteséges vállalként is jelentős központi befizetéseket teljesít, és vagyona nagy értéket képvisel, beszállítói számára pedig folyamatos üzleti lehetőség.

Az IKARUS Rt. vezetői és dolgozói szerint a legjobb megoldás az, ha a jelenlegi tulajdonosok - így a magyar állam - reorganizálja a vállalatot, rendezi az adósságait, olyan pénzügyi helyzetet teremti, hogy a vállalat erőfeszítéseit ne a mindennapi túlélés, hanem a fejlesztés, a termelés és az értékesítés kösse le.

A vállalat, amikor társasággá szervezték a vagyonát meghaladó adósság állományt örökölt, és ez a teher a mai napig sújtja.

A vállalatot privatizálni kell, ennek megfelelően olyan új tulajdonosokat kell keresni, akik részben garantálják az autóbusz gyártás folytatását, részben pedig képesek az ehhez szükséges pénzügyi háttérrel megteremteni.

A vállalat kapacitásai majd tízszer annyi autóbusz előállítására szolgálnak, mint a valós piaci igény. A vállalat méreteit csökkenteni kell, a két legfontosabb autóbusz összeszerelő üzem közül az egyiket vagy be kell zárni, vagy másfajta járműipari termelést kell meghonosítani benne. A különféle érdekcsoportok azonban a gyárbezárások vagy más csökkentések ellen minden lehetséges módon fellépnek.

Más vezetői elképzelések szerint egy belső technológiai megújulással és a gyártmányprofilok tisztításával egyidejűleg, maximum mintegy 2000 db/év egymuszakban üzemeltetett kapacitást tartana célszerűnek. A két összeszerelő üzem közül Budapest, amely napi 20 db-os (400-as család). illetve Székesfehérvár, ami napi 44 db-os (200-as család) kapacitással rendelkezik, évente maximum 1000, illetve 2000 autóbust állíthatna elő. (Az alapképesség bővítése muszaknöveléssel történhetne meg.) A profil megosztást egyértelművé kell tenni.

Egy további lehetőség a gyárak tehermentes önállósítása és külön-külön történő eladásuk. Ebben az esetben természetesen meg kell oldani a típusok, a márkanev és a piacok megosztását is. Ez a változat megfelel az ÁPV Rt. politikai lobbyk befolyásától sem mentes véleményének. Eszerint az elképzelés szerint az egyik autóbusz összeszerelő üzem esetleg a magyar beszállítók tulajdonlásával is erősödhet.

Egy felszámoláson keresztül történő privatizáció esetén a felszámolás lehetőséget adna a veszteségek leírására, de természetesen a hitelezők és tulajdonosok terhére. A felszámolás ellenzői két érvet szoktak emlegetni. Az egyik a kétségkívül kedvezőtlen piaci fogadtatás. Ennek közvetlen hatása a rendelések visszaesésében jelentkezhet. A másik veszély a folyamat irányíthatatlansága, hiszen a felszámolás alatt a jelenlegi döntéshozók semmilyen lehetőséghez nem jutnak, mert a megoldás a felszámoló kezében van.

*Az IKARUS Rt. napjainkban világot látó stratégiájának koncepciója*

- Lean production (karcsúsítás)

A produktív : inproduktív arány 50:50, pedig az ideális 80:20 lenne. Ezért +500-700 produktív fő, 500 inproduktív fő

- Holding struktúra létrehozása

Cél a megmaradt vagyon koncentrálása és hatékony menedzselése (bérbeadása), az üzleti projektek szigorú kontroll melletti finanszírozása, stratégiai partnerek felkutatása és az üzleti tevékenységbe integrálása.

- Ipari park

A felszabaduló vagy gazdaságtalanul használt ingatlanok, gépek ipari park jelleggel üzemeltetendők. Ez alapvetően a mátyásföldi telephelyet jelenti. Az ipari park koncepció keretében alapvetően a járműipar területén bér munka (subcontracting) és háttér ipari tevékenység folyik.

- Profiltisztítás

Profil a mátyásföldi telephelyen:

- \* Pótalkatrészek gyártása, raktározása, forgalmazása
- \* Autóbuszok felújítása (VOLÁN, BKV)
- \* Autóbuszok összeszerelése nyugat-európai partnerek részére (VOLVO, Neoplan, Scania, Mercedes)
- \* Tehergépkocsi vagy egyéb haszongépjármű összeszerelés (Hyundai, Daewoo)
- \* Utánfutók, trailerek gyártása (Rohr)
- \* Járműipari részegységek gyártása (Suzuki, Gm, VW)
- \* lakókocsi gyártás stb.
- \* Profil Székesfehérváron:
- \* Nagysorozatú gyártás

- Együttműködés stratégiai partnerekkel

- \* Beszállítókkal (kedvező ár, muszaki fejlesztés, piaci információkhoz jutás stb.)  
pl. Scania, MAN, RÁBA, Webasto, ZF, Cummings, Csepel stb.
- \* Vevőkkel:  
Fejldo országok (FÁK, Indonézia, Thaiföld stb.)  
Fejlett országok (Németország, Anglia, Oroszország, Finnország stb.)  
Belföld (VOLÁN, BKV autóbusz rekonstrukciós program)

- Gyártmány fejlesztés

- \* Korszerű típusok ki- illetve továbbfejlesztése a különböző piacokra, így belföldre is (pl. vegyes vagy tiszta gázüzem stb.)
- \* Kooperáció  
A legkülönbözőbb variációk létrehozása elsősorban a hazai vázas karosszéria hozzáadásán túlmenően

- Gyártásfejlesztés
  - \* Hatékonyság növelése
  - \* Környezetbarátság előtérbe helyezése
- Management koncepció váltás
  - \* Stratégiai gondolkodás
  - \* Integráltság
  - \* Controlling
  - \* Marketing tevékenység erősítése (ügyfélorientáltság, agresszívabb piacpolitika)
  - \* Hosszú távú üzletpolitika
  - \* Vevőszolgálat erősítése (alkatrész stb.)
- Pénzügyi reorganizáció

Kötvények-, hitelek kamatoknak, TB adósságnak átütemezése (egy részének elengedése), kamatmentes hitel stb.
- Eladás ösztönzés (lízing, vevőhitelek, jamburgi gázopció)

#### 8.2.2.2 RÁBA Rt.

Futómuvek terén kínálati pozícióban van a cég. A nyugati partnerekkel 3-5 éves középtávú megállapodásokat kötnek, melyeket folyamatosan hosszabbítva tovább görgetnek. A nyugati végtermék gyártó cégek igénylik a foegység gyártóktól a közös fejlesztést. Ebben a RÁBÁ-t jó partnernek tekintik felkészült fejlesztő gárdája révén.

Piacukat Nyugat-Európában csak nagyon nehezen tudják bővíteni, ezért inkább Délkelet-Ázsia (Dél-Korea), Japán, Dél-Afriai Köztársaság felé orientálódnak. E térségben komoly vetélytársak a nyugat-európai cégek, mivel nagyobb tokeerejüknel fogva fizetési könnyítéseket, különféle hitel konstrukciókat tudnak nyújtani. Ennek ellensúlyozására a RÁBA egyrészt muszaki segítségnyújtással, a beépítés megtervezésével, másrészt futómu és motorjavító, valamint készre szerelő vegyesvállalatokban való közreműködéssel, know-how átadással, használt eszközök telepítésével tud piacot biztosítani ezekben a térségekben.

Piaci lehetőségek szempontjából figyelmet érdemel Oroszország, Ukrajna és a többi volt szocialista ország, amelyekben a kész teherjárműveken kívül motorok és motoralkatrészek is piacra találnának. E piaci lehetőségek azonban - a fizetési nehézségek miatt - jelenleg nem realizálhatók. A

liberalizált beszerzés és a forint konvertibilitása jelentos könnyítést nyújt olyan beszerzési források keresésében, ahol a legolcsóbban lehet a megfelelo minőségű terméket megvásárolni. Fo beszerzési forrás jelenleg Dél-Afrika és Szlovénia.

Nyugat-Európában a nagy járműgyártó cégek zárt vertikumban saját maguk állítanak elo minden részegységet, alkatrészt. Elozetes információk szerint 2000-ig a zárt vertikum némi fellazulása várható, melynek bekövetkezése esetén vegyesvállalat alapításával vagy beszállítói minosítés megszerzésével kedvezobb lehetőség nyílik piacszerzésre.

Az Egyesült Államokban és Oroszországban eroteljesebb szakosodás van, ezért ezekre a piacokra könnyebb bejutni foegység és szerelvény termékekkel.

Az EU megállapodás fontosabb, a céget érinto eloírásai között meghatározó szerepe van annak, hogy már most is jelen vannak a nyugati piacokon. A minőség eddig is kielégítette a nyugat-európai szabványokat, a cég ISO dokumentáltsággal rendelkezik. A tehergépjárművet vásároló fuvarozó cég elvárja, hogy a megvásárolt járművel bármelyik nyugat-európai országba beléphessen. 1997. január 1-tol újabb környezetvédelmi szigorítás várható Nyugat-Európában, melynek hatásaként a fuvarozó cégek elorehozott vásárlásaira számítanak.

Az EU szabályozás egyéb intézkedéseitol negatív hatást nem várnak. A minőség megtartása mellett a költségelony megtartására törekszenek a piacon maradás érdekében. Remélik, hogy a jövőben a nyugati nagy cégek nagyobb mértékben használnak Rába egységeket.

Szabadabb tokeáramlás várható, amit a közös valutarendszer is támogathat és ez sokat lendíthet a hazai ipar fejlődésén.

A magyar szakképzettséget és munkát elismerik Nyugaton, a termelékenységgel még vannak gondok, de elobb-utóbb ezt is kikényszerítik.

A RÁBA a nagy változások idoszakán túljutott. A létszám stabilizálása mellett 2000-ig mintegy 5-6% éves bevétel növekedést terveznek elérni. A mindennapok strukturális változásai érintik a cégeket. A termelés növelésével együtt a termelékenység növekedésének elérése a kituzött cél. Az utóbbi idoben az élomunka hatékonyság növekedése meghaladta a bevétel növekedését.

A géppark rugalmasságának növelését tartják szükségesnek, beruházásaikat ilyen irányba tervezik a termelés racionalizálása, a termelékenység növelése, a technikai fejlesztés elérése érdekében.

A kvalifikált szakember utánpótlás biztosítása érdekében a környezo foiskolákat, oktatási intézményeket támogatják. Egyébként - ismereteik szerint - Gyor és környezetének szakmai megítélése Nyugaton kedvező.



A privatizációs pályázat tervekben 20 millió \$ alaptöke emelést irányoztak elő (a SKODA és a DAEWOO cég érdeklődik). A folyamatos megújulást a saját forrásból fedezni tudják, az alaptöke emelés a megújulás gyorsítását szolgálja.

Hosszú lejáratú hitel nincs, export elofinanszírozási hitelt mintegy 2 MrdFt nagyságrendben vesznek igénybe.

Az egyre szigorodó környezetvédelmi előírások nagy nyomást gyakorolnak a gyártókra. A zajcsökkentés jelenti jelenleg a legnagyobb gondot. Ismereteik szerint a közeljövőben várható az elhaladó zaj előírások szigorodása.

A piaci kihívásokat a termelékenység növelésével, dinamikus szinttartásával kívánják ellensúlyozni.

A jövedelmezőségre ható tényezők alakulását nagymértékben az határozza meg, hogy ki milyen árat tud kialakítani a világpiacra, mivel mind az eladás mind a vétel itt bonyolódik. Nyugat-Európa drágább, mint az Egyesült Államok vagy Dél-Amerika. Az alapanyag Brazíliában a legolcsóbb, az energia az Egyesült Államokban, a munkabér Kelet-Európában. A versenytársakkal szemben élmunkában elonnyel rendelkezünk, a termelékenység eltérése nem számottevo.

A tokearányos jövedelmezőség a szakágazatban 5-7% körül mozog.

A teljes vámlebontások kemény áralkuhoz vezethetnek a jelenlegi vámtételek eladó és vevő közötti megoszlása területén.

A ma is jövedelmező szektorok pozíciója kismértékben javulhat a jövőben.

Új, potenciális piacok lehetősége rejlik Délkelet-Ázsia térségében, valamint Kínában. E piacok vegyesvállalatok létesítésével, foegység, részegység beszállítással szerezhetők meg. Az új piacokra való terjeszkedés nem feltétlenül kell, hogy rontsa a pénzügyi (jövedelmezőségi, nyereségi) trendeket, mivel a beszállítói tevékenység javítja a saját kapacitás kihasználását. A saját know-how átadás hosszú távú együttműködést eredményezhet. Az kétségtelen, hogy az első időben az együttműködés megteremtése nagyobb befektetést kíván, de ez hosszú távú együttműködés esetén megtérül.

A földrajzilag közelebbi területnek tekinthető "új" piac szempontjából a Független Államok Közössége. Ez óriási lehetőségeket rejt magában szinte korlátlan felvevőképességével, fizetőképesség miatt azonban nagyon óvatosan kell kezelni. Ugyanakkor szem előtt kell tartani azt a tényt is, hogy a fizetőképesség javulásával ugrásszerűen megnő a verseny, mivel az Egyesült Államok, Japán és még számos tokeeros ország is pályázik e piacok megszerzésére.

Optimista megítélés szerint a szakágazatban évi 3-4%-os fejlődés nem elképzelhetetlen, ehhez azonban piaci térnyerés és a termelékenység további növelése szükséges.

### 8.2.2.3 Csepel Autó Rt.

A Csepel Autó mindenképpen arra törekszik, hogy jelenlegi profilját megtartsa. Célja inkább a terjeszkedés és a bővítés, melynek lehetőségét az exportban látja. Ezenkívül van belföldi lehetőség is, azonban ezek a hazai közúti járműgyártás védelmének (támogatásának) hiánya, sőt egyes esetekben hátráltatása miatt komoly nehézségekbe ütköznek.

A Csepel Autó rövid távú előrejelzése igen kedvező, folyamatos és dinamikus árbevétel-, és exportnövekedésre számítanak. 1996. végére 50% volumen növekedéssel és erőteljes nyereségesség javulással számolnak, az árbevétel arányos nyereség több, mint 5%-kal lehet.

A növekedés teljes egészében az exportból származik. A vállalat helyzetének javításához tartozik a belső szerkezet további racionalizálása. Így pl. az eredeti terület kevesebb, mint felét használja jelenleg a vállalat termeléséhez. A fennmaradó terület hasznosítása szempontjából a vezetésnek az az elképzelése, hogy elsősorban a járműiparhoz kapcsolódó iparágak használhatnák jól ki az itt rejlő lehetőségeket (infrastruktúra, környezeti adottságok, meglévő épületek és eszközök).

A felsovezetés szerint a bér munka instabil és nem hoz különösebb hasznot, ennek ellenére a kapacitás teljesebb kihasználása érdekében kis mértékben alkalmazzák. Így, amikor sikerült a vállalat több, egymástól jelentős távolságra lévő raktárát egyetlen korszerű épületben összpontosítani, a fennmaradó 20%-nyi szabad helyet más vállalatoknak adták bérbe - teljes körű szolgáltatást biztosítva (szállítás, vámügyintézés stb.). A Csepel legkorszerűbb üzemegységében, a hőkezelő üzemben - ahol a szervokormányok készülnek - szintén végeznek bér munkát; a Hilti számára készítenek fűrófejeket. A Csepel Autó 1998-ra - további tokeemelés után - szeretne megjelenni a tozsdén.

Végül a vállalat számára a legkedvezőbb lehetőség, hogy idővel nagy járműgyártó vállalatok rendszeres beszállítójává válik, s hogy ez nemcsak illúzió, azt többek között az is bizonyítja, hogy már most olyan nagyvállalatoknak szállít, mint a VOLVO, a ZF vagy a Steyr Bus.

## 9. Vezetői összefoglaló

A hazai gépjármű gyártó ipar három síkon működik. A leginkább átlátható, a legfejlettebb, a tulajdonképpen múlt nélkül ide telepedett neves márkák személygépjármű összeszerelő és részegység gyártó tevékenysége.

Ennek a tevékenységnek jól körvonalazható kontúrjai vannak, fejlődésének íve van, sőt töretlenül fejlődő íve.

Mindegyik vállalat bővíti a kapacitását (csupán a GM-nél tevődik át a hangsúly a motorgyártásra a jármű összeszerelésről), gazdagítja a profilját. Létrehozásukat koncepció alapozta meg, anyavállalatuk bizonyos cél érdekében telepítette azokat ide és fejleszti tovább. A piacot feltárták, a termékek iránti kereslet stabil sőt növekvő. Nincs megrendelés hiány, nincs kihasználatlan kapacitás, legfeljebb tartalék kapacitás van stratégiai megfontolásokból (pl. Suzuki stb.).

Szériagyártásuk változó, bár mindenütt a nyereségesség a cél. Az irodalomban ajánlott optimális kapacitást nem mindegyik érte el, sőt kezdetben veszteséges volt (és a GM-nél még most is) a gépjármű összeszerelés. A Suzuki viszont éppen nyereségessé válik.

Ehhez képest az Audi cég speciális személygépkocsi összeszerelési tervei igen meglepőek a szériagyártásukat tekintve. Az ilyen manufaktúrális igényekhez a hazai kisebb munkabéru gyártás vonzónak tűnik.

Látható, hogy a személygépjármű ipar igazi húzóágazat akkor is, ha a technológia készen jött, a fejlesztést az anyavállalatnál csinálják. Viszont egyre szélesebb körben ad feladatot hazai beszállítóknak, amelyek közül a legkiválóbbak (minősítettek) gyakran teljesen vagy részben idegen tőkével, hozott technológiával indultak.

Számos egyéb iparág kapcsolódik ehhez az iparhoz, halmozottan munkahely teremtő hatása van.

Fiatalkorú munkásokat foglalkoztatnak, nem volt igazán szükség a hasonló tevékenységből munkanélkülivé vált szakemberekre, bár eredetileg a magyar kreatív munkaerő is attraktív hatást gyakorolt.

A gyártmány fejlesztésbe kevésbé, de a gyártásfejlesztésbe már be lehet kapcsolódni (lásd Suzuki Minőségi Körök stb.), tehát nem igazi bérmunka.

Az ide telepített személygépjármű iparág a multik titkolt stratégiai koncepciója alapján fejlődik tovább. Stabilnak tunik a megmaradás és a növekedés is.

Kelet-Európa továbbra is vonzó a piaci jelenlét, a kisebb munkabér stb. miatt.

Termelési elonyünket ez adja. Várhatóan más híres cég(ek) is megjelenhetnek nálunk hasonló célokkal, de egyre inkább a részegység gyártás (elem, alkatrész, foegység) válik uralkodóvá. A japánok által diktált verseny a költségek hasznosítását váltja ki, ezért a megbízható, kisebb költségű (munkabér, gyárépítés, működés stb.) beszállítókat keresik. Hazánk a kvalifikált, kreatív gondolkodású munkaerővel, a meglévő infrastruktúrával, a viszonylagos muszaki tradíciókkal továbbra is vonzó marad.

A gyárak ISO szerint minosítottak és beszállítók is.

Más a helyzet a valóban nagy múltú, nagy kapacitású haszongépjármű gyártás területén, ahol saját fejlesztéseket gyártottak illetve gyártanak.

Profilmódosítás a Csepel Autónál ment végbe gyökeresen, ahol a privatizálás a leghamarabb jött létre. Ok piaci réseket szolgálnak ki ( pl. speciális tehergépkocsi stb.) kis szériákkal.

A RÁBA a hátsó- és első futóművével már világ színvonalú volt igen nagy piaccal. Erejét főleg ez adja, így az IKARUS-hoz történő futómu valamint motor beszállítás csökkenése nem érintette annyira érzékenyen. Létszámot csökkentenie kellett.

Privatizációja folyik, híres multik érdeklődnek(SKODA, DAEWOO). A gyárnak van perspektívája. Termékei ISO szerint minosítottak. A kamiongyártás kevésbé jelentős, relatíve drága.

A legnagyobb jelentőségű IKARUS gyár jelenti a legnagyobb problémát a túlméretezett kapacitása a KGST-tól származó óriási megrendelések hirtelen csökkenése miatt. Önhibáján kívül adósságot görget maga előtt. Kapacitása korszerű, termékei közül a vázas karosszéria világ színvonalú. Ikarus gyártmányú autóbuszok jelenleg is üzemelnek 8000-es nagyságrendben. Új piacokat hódítanak meg a fejlett országokban is, ahová a megrendelő által hozott foegységekkel kombinálják a kocsiszekrényt. A marketing tevékenység erősítése fontos, kereslet lenne, hiszen a városi tömegközlekedés mindenütt egyre drágábbá válik a szubvenció csökkentése miatt.

Az IKARUS igen rugalmas a tovább fejlesztésben és a termék paletta bővítésében (különböző változatokban történő összeszerelés).

A két gyár (Mátyásföld, Székesfehérvár) között profil tisztítás szükséges.

A gondosan megfogalmazott stratégia reményteljes jövőt jósol.

Székesfehérváron nagy sorozat gyártása. Budapesten változatok előállítása, ezenkívül alkatrész gyártás, és autóbusz felújítás.

A Volán-t és a BKV-t érinto autóbusz rekonstrukció stabil hazai megrendelést jelent a közeljövoben, nagyobb volumenuek a volt szocialista országok igényei, aminek nagy részét KD rendszerben teljesítik.

Az IKARUS bizonyos eszközökkel kamatkedvezményeket de legalább átütemezést kap, ha direkt költségvetési támogatást nem is élvezhet.

A nagymúltú, hajdan sikeres gyár talpra állítása nemzetgazdasági érdek, hiszen az az iparág a legstabilabb, ahol saját fejlesztő gárda volt és van.

Harmadik terület az alkatrész-, illetve pótalkatrész gyártás, ami nem szükségképpen azonos egy márka esetén. Pótalkatrészt gyárthat az is, aki beszállít, de független gyártó is. A színvonal lehet azonos is a gyárával, de lehet eltérő is.

A világ autógyártásának fejlődését a tervezés folyamatos szabványosítása és a gyártás globalizálása jellemzi, aminek eredményeképpen a fő piacokat néhány multinacionális cég uralja.

Egy személygépkocsi például több mint 10 ezer elemből áll, főegységük mintegy 3000. Az autógyárak ezek jelentős részét megvásárolják, illetve legyártatják. Az autógyárak fotevékenysége leginkább a jármű összeszerelése, így a gépkocsi a gyártó és beszállítói közös terméke.

A beszállítói láncban felfelé az aggregáltság fokozódik, a közvetlen beszállítók száma csökken. A Ford például 35 ezer beszállítója helyett ma már csupán 3500-zal érintkezik (első vonalbeli beszállítók).

A magyar kis- és közép vállalkozások jelenlegi lehetőségei a másodvonalbeli (alvállalkozói) kategóriában rejlenek, ahol a specializált termékgyártásban elérhető alacsony költség nagy elonyt jelenthet.

A gépjármű biztonsági és környezetvédelmi követelményeknek felel meg, ezért a szigorú minőségellenőrzés törvényi előírás a gépjárműipari termékeknél.

A gépjármű típus hatósági engedélyeztetése mellett, illetve annak elősegítéséhez a meghatározott részegységek beszállítóinak hatósági jóváhagyást (EGB előírások) kell megszerezni a termékek forgalmazásához.

## 10. Irodalomjegyzék

*Kiss Attila*: A magyar ipar egyes szektorainak illeszkedése az EU strukturális folyamatához, Személygépkocsi gyártás Szektortanulmány, Piacgazdaság Alapítvány, Budapest 1996.

*Dr. Benedek Tamás*: A magyar ipar egyes szektorainak illeszkedése az EU strukturális folyamatához, egyéb járműgyártás, Szektortanulmány, Piacgazdaság Alapítvány, Budapest 1996.

*Hurton Emese*: A magyar jármű alkatrész gyártás helyzete, Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft., 1996.

*Sencz József - Peter Williams*: Autóipari beszállítói kézikönyv, QUALIPROD Kft., Budapest 1995.

Magyar Statisztikai Zsebkönyv '95

Országos gépjármű állomány statisztikai adatainak gyűjteménye 1995. KHVM

*Boros Jenő* [1996]: Autókereskedelem: az idén tovább csökken a forgalom, Népszabadság, február 6.

*Boros Jenő - Peredi Ágnes* [1996]: A legnagyobb befektető az autóipar, Népszabadság, május 18.

*Demeter Kálmán* [1996]: Négykarikás szépség Gyorból, Világgazdaság, május 29.

*Diószegi József* [1996]: Sikeres félév a Suzuki és az Opel mögött, Napi Gazdaság, július 3.

*Havasi Béláné* [1996]: Az EU Kelet-Európa stratégiája és a tagság feltételei, Külgazdaság, 3. sz.

Napi Gazdaság [1996]: Ford Hungaria, július 8.

Népszabadság [1996]: Adótörvények a kormány előtt - Draskovits Tibor PM államtitkár sajtótájékoztatója, Népszabadság, június 25.

*Somai Miklós* [1996]: Piacfoglalás négy keréken, Figyelo, április 11.

*Török Ádám* [1995]: Magyar iparfejlődés középtávon - jövőkép és forgatókönyvek, Közgazdasági szemle, 10. sz.

*Mink Mária - Havas Attila*: A magyar autógyártás és az európai autóverseny, In. Figyelo, 1995. február 16.

*Mink Mária*: IKARUS, Angyal-szárnyakon: Járműgyártás, In. Figyelo, 1995. július 20.

*Mink Mária*: RÁBA-eladás: Gyori steksz, In. Heti Világgazdaság, 1996. március 23.

*Somai Miklós*: Autóipar és autópiac Magyarországon, In. Ipargazdasági Szemle, 1993. 2. sz.

*Szentgáli Edit*: IKARUS: a piacnak a fele sem igaz, In., Privinfo, 1995. 2. sz.

*Tamás György:* Autózás: Haszonjárművek, In. Figyelo, 1995. március 30., Figyelo plusz melléklet I-X.p.

A következő száz évre készülve, RÁBA Rt. 1996.

IKARUS Stratégia, 1996.

*Havas Attila:* "Nincs visszaút", Figyelo, 1995. október 19.

*Havas Attila:* "A fejlődés útja: vissza a kezdetekhez?", Figyelo, 1995. szeptember 28.

*Havas Attila:* "A piramis titka", Figyelo, 1995. szeptember 7.

*Somai Miklós:* "Autóipar itthon és a világban", MTA Világgazdasági Kutató Intézet: Kihívások füzet, 1996. június

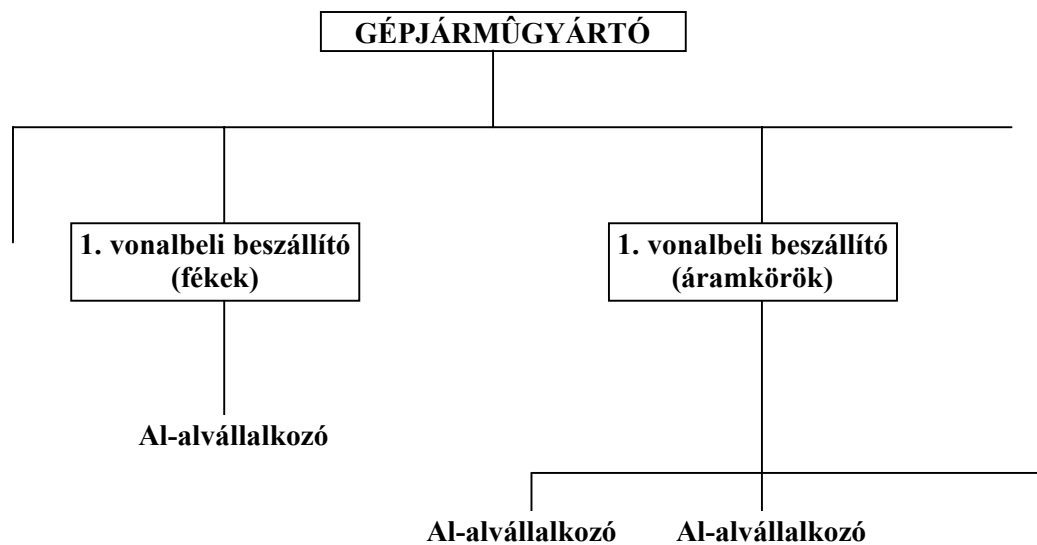
*Dr. Bakonyi István - Tuba Pál:* "Az autógyárak háttérpári beszállítói rendje", Ipari Szemle, 1995/3

## 11. Mellékletek

1. sz. melléklet: Az autógyártás beszállítói bázisa .....	129
2. sz. melléklet: Gépkocsi gyártók és beszállítók körében alkalmazott minőségbiztosítási rendszer beépülése a vállalati folyamatokba.....	130
3. sz. melléklet: Felelősségmegoszlás az alkatrészt beszállítók és a végterméket összeszerelő gépjárműgyártók között.....	131
4. sz. melléklet: A szállítók minőségképesség-vizsgálatának folyamata .....	132
5. sz. melléklet: Az ISO 9000: 1994 szabványsorozat követelményei .....	133
6. sz. melléklet: Multinacionális vállalat beszállító kiválasztási folyamata.....	134
7. sz. melléklet: A kivitel árucsoportjai és fontosabb országok szerint.....	135
8. sz. melléklet: A fontosabb cikkek kivitele .....	135
9. sz. melléklet: Külkereskedelmi árindexek .....	135
10. sz. melléklet: Néhány fontosabb ország behozatalának áruszerkezete .....	136
11. sz. melléklet: Néhány fontosabb ország kivitelének áruszerkezete .....	136
12. sz. melléklet: Az IKARUS Rt. - mint tipikus állami vállalat - szervezeti problémái .....	136
13. sz. melléklet: Az IKARUS Rt. szervezetének átalakítása .....	137
14. sz. melléklet: Értékesítési terv régióként.....	138
15. sz. melléklet: Eredményterv .....	138
16. sz. melléklet: Mérlegterv.....	139
17. sz. melléklet: A következő 100 évre készülve, tények és adatok a RÁBÁ-ról.....	140
18. sz. melléklet: A RÁBA befektetése .....	141
19. sz. melléklet: Pénzügyi, likviditási helyzet mutatói .....	142
20. sz. melléklet: RÁBA Rt. szervezeti felépítése.....	143
21. sz. melléklet: A RÁBA Rt. főbb gazdálkodási adatai.....	144
22. sz. melléklet: A RÁBA Rt. 1995. évi eredménykimutatása .....	145
23. sz. melléklet: A RÁBA Rt. 1995. évi mérlege.....	146
24. sz. melléklet: A RÁBA Rt. 1994. évi eredménykimutatása .....	147
25. sz. melléklet: A RÁBA Rt. 1994. évi mérlege.....	148
26. sz. melléklet: A RÁBA Rt. 1993. évi eredménykimutatása .....	149
27. sz. melléklet: A RÁBA Rt. 1993. évi mérlege.....	150

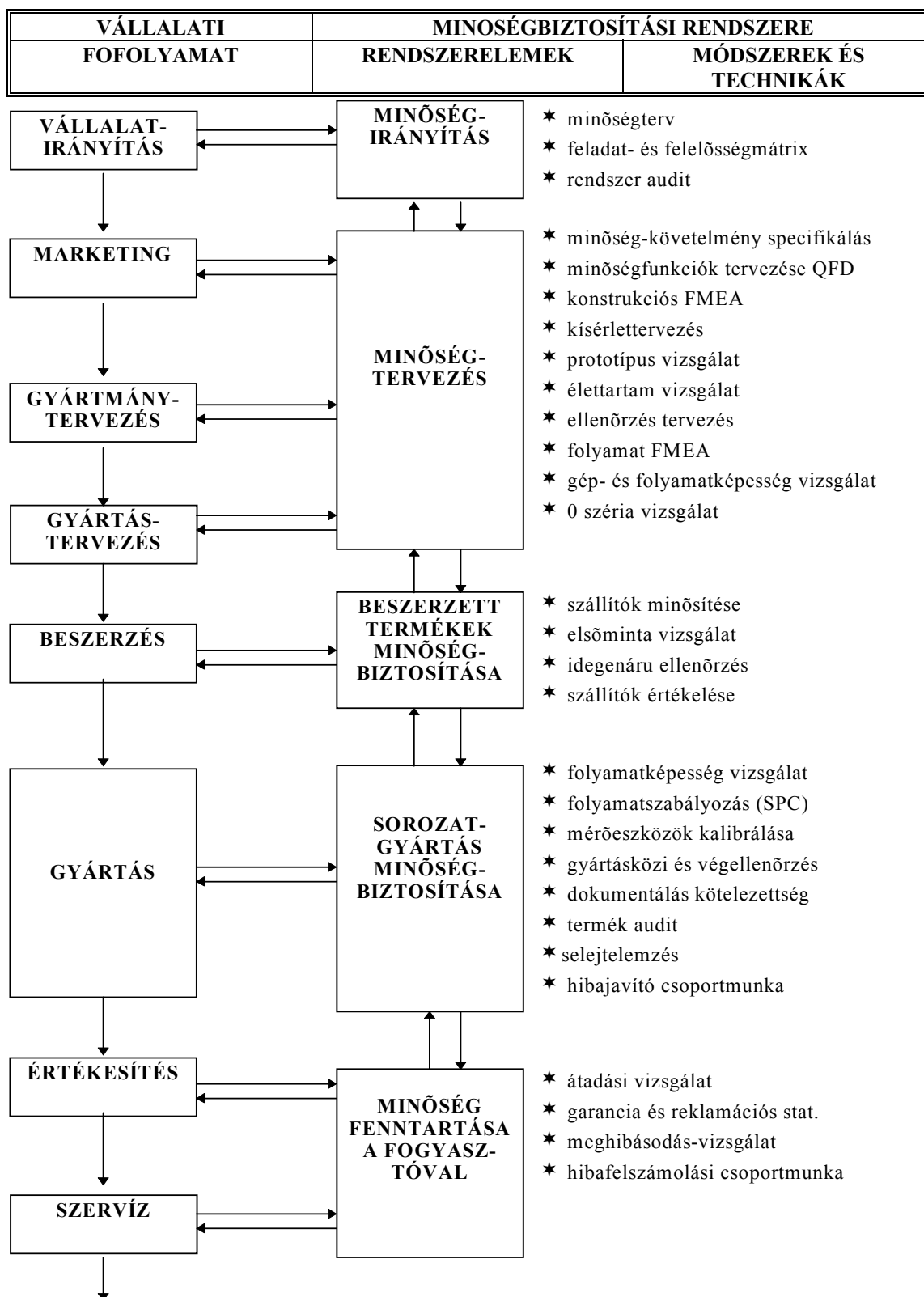


*1. sz. melléklet: Az autógyártás beszállítói bázisa*



Forrás: Sencz József - Peter Williams: Autóipari beszállítókönyv

2. sz. melléklet: Gépkocsi gyártók és beszállítók körében alkalmazott minőségbiztosítási rendszer beépülése a vállalati fofolyamatokba



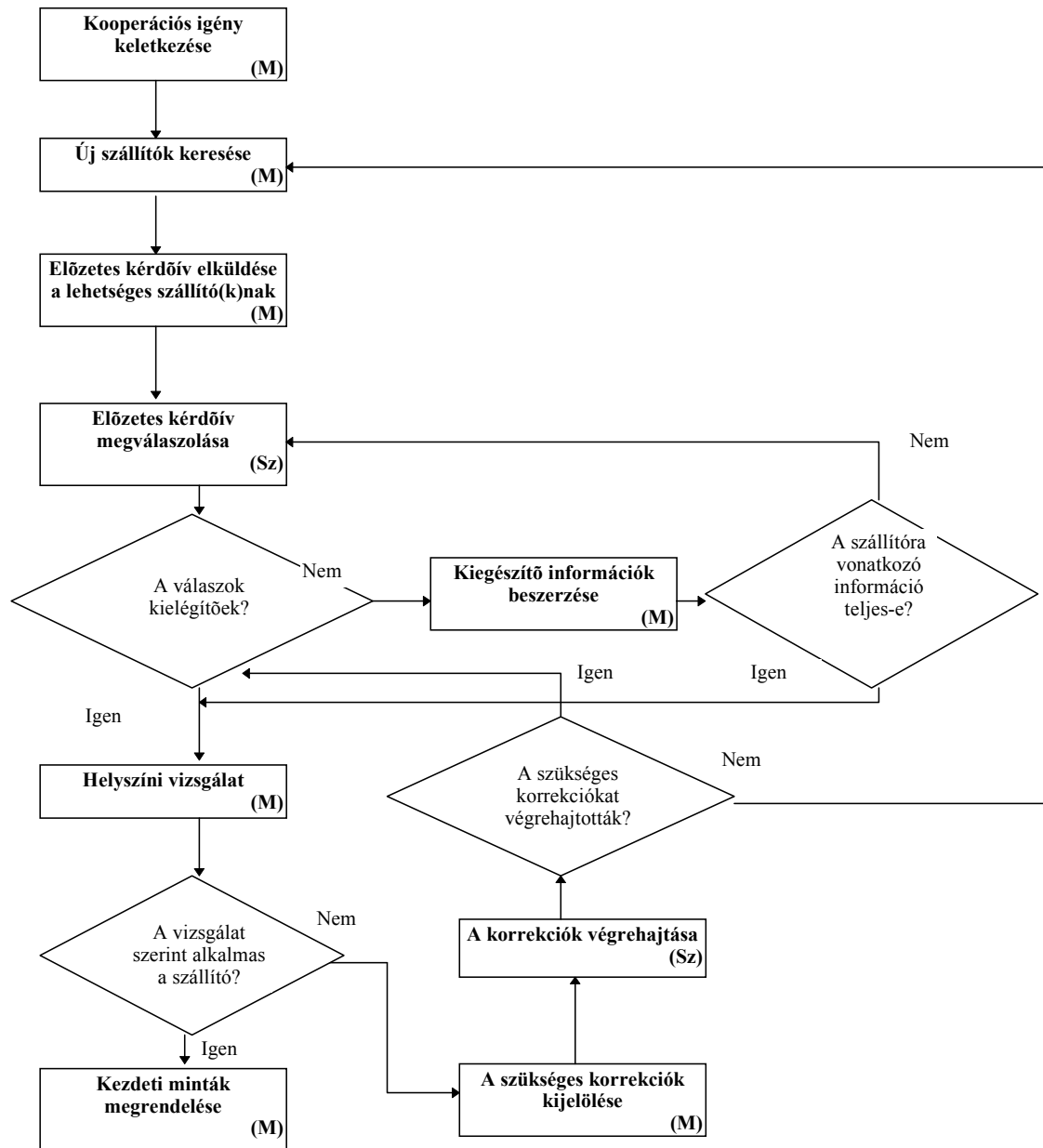
Forrás: Sencz József - Peter Williams: Autóipar beszállítói kézikönyv

3. sz. melléklet: Felelősségmegoszlás az alkatrészt beszállítók és a végterméket összeszerelő gépjárműgyártók között

Felelos	A termék létrehozásának folyamata	Felelősségi köre
Végtermék kibocsátó	Feladat és funkció meghatározása	Összfelelősség
Végtermék kibocsátó	Konstrukciós tervezés	Konstrukciós felelősség. A beszállító információval való ellátásának és észrevételei kiértékelésének kötelessége
Beszállító	A végtermék kibocsátó konstrukciós előírásai alapján gyártástervezés, gyártás és vizsgálat	Gyártási felelősség. Vizsgálattervezési és minősítési felelősség. Informálási kötelezettség a megrendelő felé nem megfelelés esetén.
Végtermék kibocsátó	Idegenáru ellenőrzés a termék által ellátott funkció és feladat fontossága szerinti gyakorisággal. Összeszerelés Szerelt egység funkcióvizsgálata	Gyártási felelősség az összeszerelésért. Működés-vizsgálati felelősség. Felhasználók tájékoztatásának kötelessége Termékfigyelési, szervizelési kötelezettség eladás után.

Forrás: Sencz József - Peter Williams: Autóipari beszállítói kézikönyv

4. sz. melléklet: A szállítók minőségképesség-vizsgálatának folyamata



M = megrendelő

Sz = szállító

Forrás: Sencz József - Peter Williams: Autóipari beszállítói kézikönyv

## 5. sz. melléklet: Az ISO 9000: 1994 szabványsorozat követelményei

	Követelmény	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
4.1.	Vezetőség felelőssége	✓	✓	✓
4.2.	Minőségi rendszer	✓	✓	✓
4.3.	Szerződés felülvizsgálata	✓	✓	✓
4.4.	Tervezés szabályozása	✓		
4.5.	Dokumentáció- és adatszabályozás	✓	✓	✓
4.6.	Beszerzés	✓	✓	
4.7.	Vevo által szállított termék ellenőrzése	✓	✓	✓
4.8.	Termékek azonosítása és nyomon követhetősége	✓	✓	✓
4.9.	Folyamatszabályozás	✓	✓	
4.10.	Ellenőrzés és vizsgálat	✓	✓	✓
4.11.	Ellenőrző-, méro- és vizsgálóberendezések ellenőrzése	✓	✓	✓
4.12.	Végellenőrzés és vizsgált állapot	✓	✓	✓
4.13.	Nem megfelelő termékek ellenőrzése	✓	✓	✓
4.14.	Helyesbítő és megelőző lépések	✓	✓	✓
4.15.	Kezelés, tárolás, csomagolás, megőrzés és szállítás	✓	✓	✓
4.16.	Minőségi jegyzőkönyv ellenőrzése	✓	✓	✓
4.17.	Belso minőségi audit	✓	✓	✓
4.18.	Képzés	✓	✓	✓
4.19.	Vevőszolgálat	✓	✓	
4.20.	Statisztikai technikák	✓	✓	✓

Forrás: Sencz József - Peter Williams: Autóipari beszállítói kézikönyv

*6. sz. melléklet: Multinacionális vállalat beszállító kiválasztási folyamata*

Forrás: Fórián István Fótanácsos

## 7. sz. melléklet: A kivitel árucsoportjai és fontosabb országok szerint

Forrás: Külkereskedelmi Statisztikai Évkönyv 1994

## 8. sz. melléklet: A fontosabb cikkek kivitele

Forrás: Külkereskedelmi Statisztikai Évkönyv 1994

## 9. sz. melléklet: Külkereskedelmi árindexek

(1993 = 100,0)

Árubejegyzet				
Száma	Megnevezése	Átalakuló és nem piacgazdálkodást folytató országok	Piacgazdálkodást folytató országok	Összesen
Commodity section				
Code	Description	Countries in transition and without free market economy	Free market countries	Total
Behozatal - Imports				
0	Élelmiszer és élő állat	118,4	122,9	122,5
1	Ital és dohány	103,6	107,1	106,7
2	Nem étkezési célú nyersanyag (futoanyag nélkül)	128,2	129,9	129,1
3	Ásványi futoanyag, kenoanyag és hasonló anyag	108,9	106,3	108,6
4	Állati és növényi olaj, zsír és viasz	116,6	120,9	120,4
5	Vegyiáru és hasonló termék	122,4	117,9	118,7
6	Feldolgozott termék (anyag szerint csoportosítva)	125,1	116,0	117,7
7	Gép és szállítóeszköz	118,0	114,2	114,9
8	Különféle feldolgozott termék	89,4	114,0	111,5
	Összesen	114,6	115,9	115,5
Kivitel - Exports				
0	Food and live animals chiefly for food	114,6	123,2	120,1
1	Beverages and tobacco	105,1	115,9	107,6
2	Crude materials, inedible, except fuels	116,9	122,3	20,8
3	Mineral fuels, lubricants and related materials	105,3	110,8	108,9
4	Animal and vegetable oils, fats and waxes	133,8	120,3	129,7
5	Chemicals and related products, n.e. s.	118,0	117,5	117,7
6	Manufactured goods classified chiefly by material	119,7	118,5	118,7
7	Machinery and transport equipment	120,1	119,5	119,7
8	Miscellaneous manufactured articles	115,2	116,4	116,3
	Total	116,2	118,7	118,1

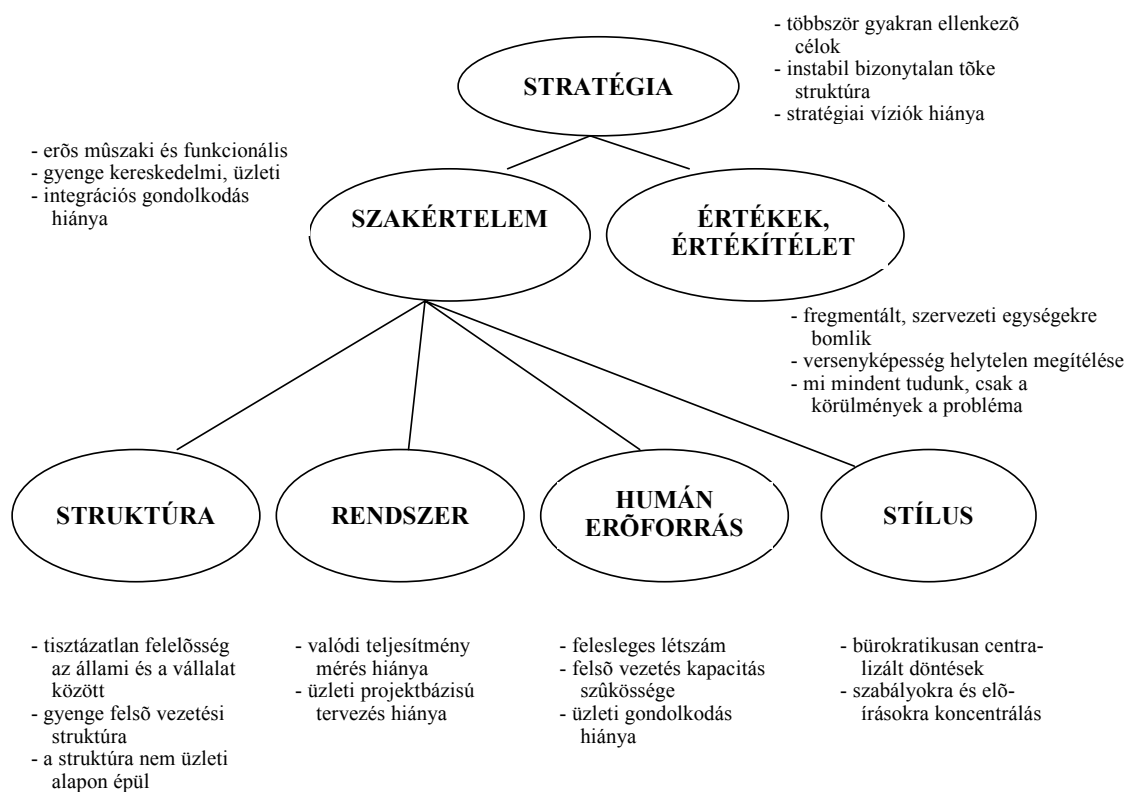
10. sz. melléklet: Néhány fontosabb ország behozatalának áruszerkezete

Forrás: Külkereskedelmi Statisztikai Évkönyv 1994.

11. sz. melléklet: Néhány fontosabb ország kivitelének áruszerkezete

Forrás: Külkereskedelmi Statisztikai Évkönyv 1994

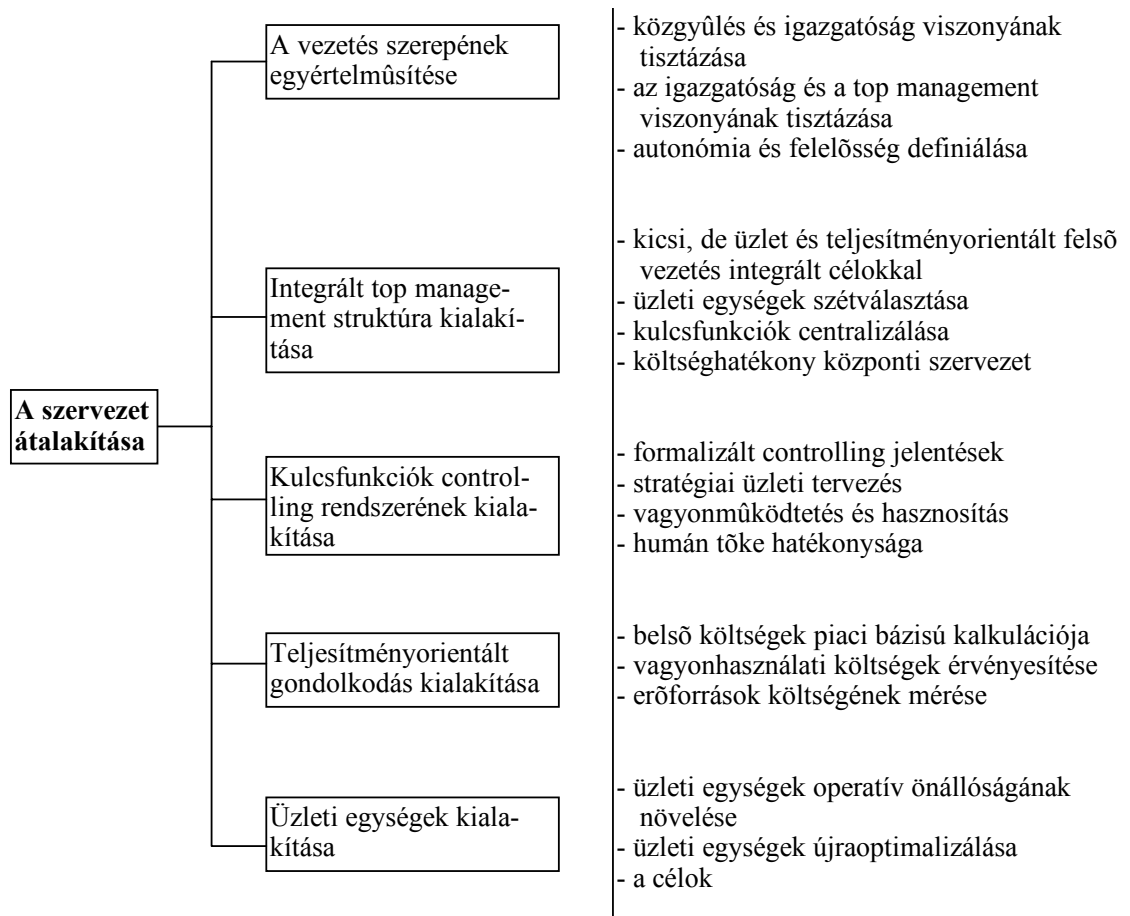
12. sz. melléklet: Az IKARUS Rt. - mint tipikus állami vállalat - szervezeti problémái



Forrás: IKARUS stratégia



## 13. sz. melléklet: Az IKARUS Rt. szervezetének átalakítása



Forrás: IKARUS stratégia

14. sz. melléklet: Értékesítési terv régióként

Forrás: IKARUS stratégia

15. sz. melléklet: Eredményterv

(E Ft)

	1997. évi KÖZÉP	1998. terv	1999. terv
Értékesített darabszám	2,559	3,200	4,000
Autóbusz értékesítés nettó árbevétele	46,406,774	58,492,326	72,499,959
export	39,773,269	50,205,274	62,141,730
belföld	6,633,505	8,287,052	10,358,229
Egyéb tev. nettó árbevétele	1,392,268	1,392,268	1,392,268
export	212,581	212,581	212,581
belföld	1,179,687	1,179,687	1,179,687
Autóbusz értékesítés közvetlen ktg.	31,836,679	39,695,338	49,932,813
anyagjell. ráf.	30,110,429	37,622,762	47,101,399
személyi jell. ráf.	1,726,250	2,072,576	2,831,414
Egyéb tev. közvetlen ktg.	568,758	568,758	568,758
anyagjell. ráf.	534,434	534,434	534,434
személyi jell. ráf.	34,324	34,324	34,324
Fedezet	15,393,605	19,620,498	23,390,656
Közvetett ktg.	7,407,374	7,665,649	8,315,676
anyag jell. ráf.	1,356,627	1,356,649	1,356,627
személyi jell. ráf.	1,594,823	1,270,523	1,270,523
értékcsökkenési leírás	500,000	500,000	500,000
egyéb ktg.	3,955,924	4,538,499	5,188,526
Egyéb bev.	1,690,508	2,162,776	2,802,167
Egyéb ráf.	3,095,888	3,773,480	4,183,934
Üzleti tev. eredménye	<b>6,580,851</b>	<b>10,344,145</b>	<b>13,693,213</b>
Pénzügyi mov. bev.	400,000	400,000	400,000
Pénzügyi mov. ráf.	3,160,000	3,646,000	3,680,000
Pénzügyi mov. eredménye	<b>(2,760,000)</b>	<b>(3,246,000)</b>	<b>(3,280,000)</b>
Szokásos vállalkozási eredmény	<b>3,820,851</b>	<b>7,098,145</b>	<b>10,413,213</b>
Rendkívüli bev.	0	0	0
Rendkívüli ráf.	0	0	0
Rendkívüli eredmény	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Adózás előtti eredmény	<b>3,820,851</b>	<b>7,098,145</b>	<b>10,413,213</b>
Adófizetési kötelezettség	0	0	0
Adózott eredmény	<b>3,820,851</b>	<b>7,098,145</b>	<b>10,413,213</b>
Eredménytart. igénybevétel	0	0	0
Fizetett osztalék	0	0	0
Mérleg szerinti eredmény	<b>3,820,851</b>	<b>7,098,145</b>	<b>10,413,213</b>

Forrás: IKARUS stratégia

## 16. sz. melléklet: Mérlegterv

## Eszközök

(E Ft)

Sor-szám	A tétel megnevezése	1997. terv XII. 31.	1998. terv XII. 31.	1999. terv XII. 31.
		<b>KÖZÉP</b>		
a	b	c	e	f
1	A. befektetett eszközök (2+3+4)	10,186,477	10,186,477	10,869,927
2	I. Immateriális javak	131,551	71,596	124,100
3	II. Tárgyi eszközök	5,551,406	5,611,361	5,742,307
4	III. Befektetett pénzügyi eszközök	4,503,520	4,503,520	5,003,520
5	B. Forgóeszközök (6+7+8+9)	8,936,449	11,084,194	18,522,993
6	I. Készletek	4,353,141	5,165,210	6,400,362
7	II. Követelések	3,645,703	4,650,338	5,428,540
8	III. Értékpapírok	0	0	0
9	IV. Pénzeszközök	937,605	1,268,646	6,694,091
10	C. Aktív időbeli elhatárolások	0	0	0
11	Eszközök összesen (1+5+10)	19,122,926	21,270,671	29,392,920

## Források

(E Ft)

Sor-szám	A tétel megnevezése	1997. terv XII. 31.	1998. terv XII. 31.	1999. terv XII. 31.
		<b>KÖZÉP</b>		
a	b	c	e	f
12	D. Saját toke (13+14+15+16+17)	6,583,063	13,681,209	24,094,422
13	I. Jegyzett toke	13,500,000	13,500,000	13,500,000
14	II. Toketartalék	61,418	61,418	61,418
15	III. Eredménytartalék	(816,935)	0	119,791
16	IV. Elozo évek áthozott vesztesége	(9,982,271)	(6,978,355)	0
17	V. Mérleg szerinti eredmény	3,820,851	7,098,146	10,413,213
18	E. Céltartalékok	650,240	931,538	984,284
19	F. Kötelezettségek (20+21)	11,882,440	6,650,741	4,343,031
20	I. Hosszú lejáratú kötelezettségek	1,396,193	1,396,193	396,193
21	II. Rövid lejáratú kötelezettségek	10,486,247	5,254,548	3,946,838
22	G. Passzív időbeli elhatárolások	7,183	7,183	7,183
23	Források összesen (12+18+19+22)	19,122,926	21,270,671	29,392,920

Forrás: IKARUS stratégia

17. sz. melléklet: A következő 100 évre készülve, tények és adatok a RÁBÁ-ról

Megnevezés	Me	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>Árbevétel összesen</b>	mFt	27413	18176	16935	17201	19324	20298	23673
<b>belföld</b>	mFt	8698	7467	7408	7139	7301	8475	7644
<b>kelet</b>	mFt	12200	6346	3583	3509	4051	1580	2122
<b>nyugat</b>	mFt	6515	4363	5944	6553	7972	10243	13906
	m\$	100,9	67,4	73,7	84,3	86,5	97,2	112,7
<b>Adózás előtti eredmény</b>	mFt	501	-2679	-553	74	522	547	826
<b>Kötelezettségek összesen</b>	mFt	9523	9542	10773	9533	9600	6589	5187
<b>hosszúlejáratú</b>	mFt	265	522	592	2430	2427	2225	213
<b>rövidlejáratú</b>	mFt	9258	9020	10181	7103	7173	4364	4975
<b>Átlagos állományi létszám</b>	fo	14719	12494	12106	9545	7861	6816	6400
<b>bázis index</b>	%	100	84,9	100	78,8	64,9	56,3	52
<b>lác index</b>	%	100	84,9	100	78,8	82,4	86,7	92,4
<b>Egy fore jutó árbevétel</b>	eFt/fo	1862,4	1455	1399	1802	2458	2978	3699
<b>bázis index</b>	%	100	78,1	100	128,8	175,7	212,9	264,4
<b>lác index</b>	%	100	78,1	100	12,8	136,4	121,2	124,2
<b>Egy jegyz. tokére jutó adózás előtti eredmény</b>	%				0,65	4,62	4,84	7,12

Forrás: RÁBA Rt.

## 18. sz. melléklet: A RÁBA befektetése

Megnevezés	Jegyzett tőke mFt	Tulajdoni hányad %
<b>RÁBA Sárvár Alkatrészgyártó Kft.</b>	586,6	100,0
<b>RÁBATRANS Kft.</b>	80,0	100,0
<b>RÁBA Kispesti Öntőde és Gépgyár Kft.</b>	297,4	100,0
<b>IKARUS Préstechikai Kft.</b>	536,4	51,2
<b>RÁBA Detroit Diesel Magyarország Kft.</b>	51,0	50,0
<b>RÁBA-GITR Kereskedelmi Kft.</b>	15,0	50,0
<b>RÁBA KSZE Kereskedelmi Kft.</b>	40,0	50,0
<b>RÁBA-CHEM Környezetvédelmi Kft.</b>	2,3	40,0
<b>BPW-RÁBA Futóműgyártó Kft.</b>	1280,0	25,0
<b>GÉPFET Gépipari és Tervező Kft.</b>	19,0	21,0
<b>KSZE Rt.</b>	296,6	5,3
<b>West LB Hungária Rt.</b>	2225,0	3,2
<b>Likinoi LIAZ Autóbuszgyártó Rt.</b>		16,0
<b>MHB Rt.</b>		0,3

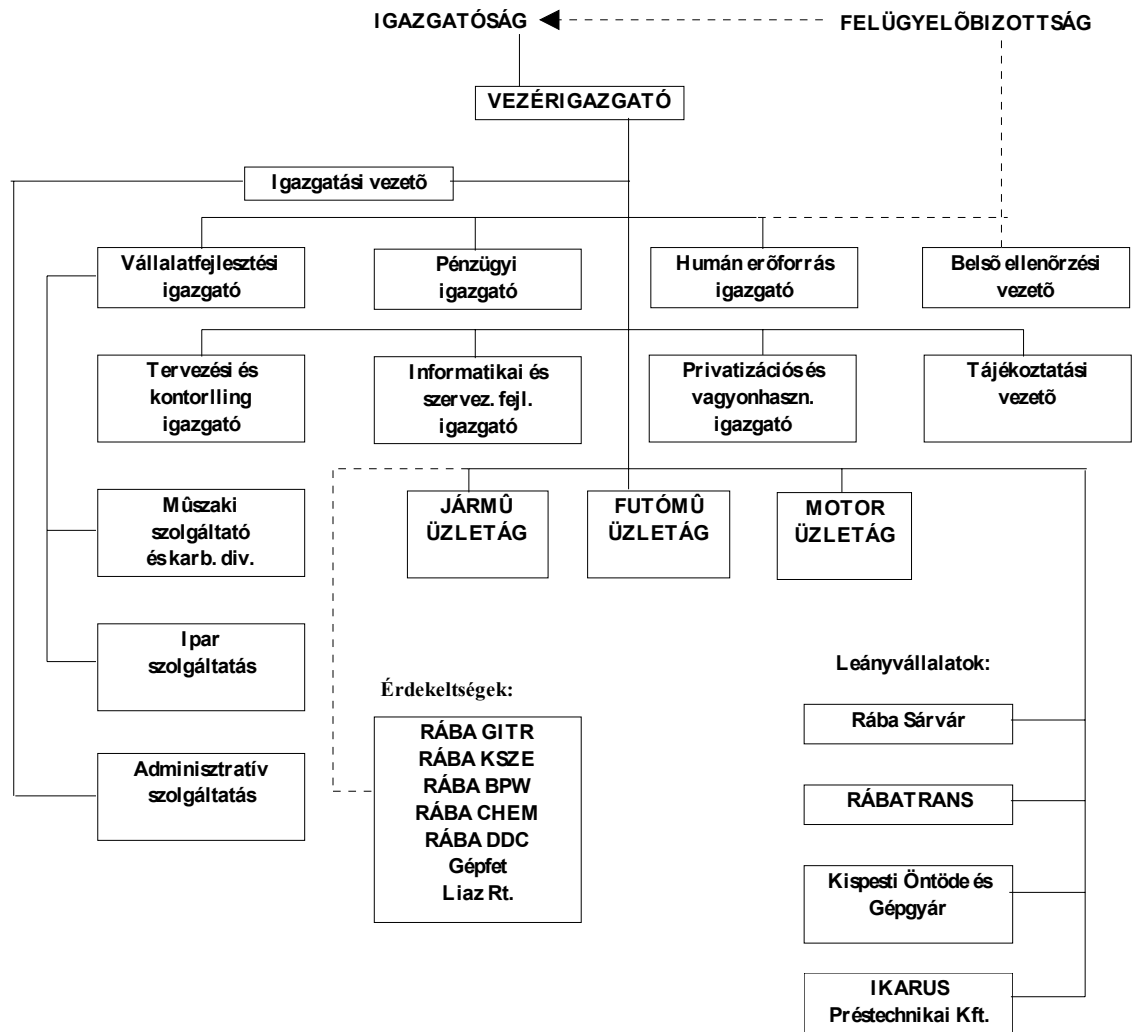
Forrás: RÁBA Rt.

## 19. sz. melléklet: Pénzügyi, likviditási helyzet mutatói

<b>Hitelképességi mutatók</b>	<b>1994. év</b>	<b>1995. év</b>
<b>Likviditási mutató (%)</b>	117,6	191,1
<b>Rövidtávú likviditás I. (%)</b>	79,4	80,8
<b>Rövidtávú likviditás II. (%)</b>	177,5	199,2
<b>Rövidtávú likviditás III. (%)</b>	26,6	20,8
<b>Gyorslikviditás</b>	124,6	125,2
<b>Dinamikus likviditás (%)</b>	23,4	13,4
<b>Hosszú távú likviditási mutató (%)</b>	15,5	12,8
<b>Eladósodottság (%)</b>	33,4	25,9
<b>Jövedelmezőségi mutatók</b>		
<b>Vagyonarányos adózás előtti eredmény (%)</b>	4,85	5,60
<b>Vagyonarányos adózott eredmény (%)</b>	2,78	3,76
<b>Árbevételarányos eredmény (%)</b>	2,70	3,49
<b>Vagyoni helyzet mutatói</b>		
<b>Tokeerősség (%)</b>	75,0	79,4
<b>Stabilitás (%)</b>	91,7	106,8
<b>Saját toke növekedési mutató (%)</b>	174,5	173,5
<b>Befektetés értékelési mutatók</b>		
<b>Nettó eszközérték (mrd Ft)</b>	20387	20684
<b>Tokemegtérülési mutató (év)</b>	36,0	26,6
<b>Eszközkihasználási mutatók</b>		
<b>Eszközök fordulatszáma</b>	0,752	0,914
<b>Saját toke fordulatszáma</b>	1,012	1,176

Forrás: RÁBA Rt.

## 20. sz. melléklet: RÁBA Rt. szervezeti felépítése



Forrás: RÁBA Rt.

21. sz. melléklet: A RÁBA Rt. fobb gazdálkodási adatai

Megnevezés	Me	1992. tény	1993. tény	1994. tény	1995. tény
<b>Árbevétel összesen</b>	m Ft	17201	19324	20298	23673
<b>belföld</b>	m Ft	7139	7301	8475	7644
<b>kelet</b>	m Ft	3509	4051	1580	2123
	m\$	44,40	43,00	15,00	17,20
<b>nyugat</b>	m Ft	6553	7972	10243	13906
	m\$	84,30	86,50	97,20	112,70
<b>Közvetlen ktg. összesen</b>	m Ft	8495	10574	11219	12480
<b>Költségszint</b>	%	49,39	54,72	55,27	52,72
<b>Közvetett költség</b>	m Ft	7058	7182	7591	10737
<b>Egyéb bev.-ráf. egyenlege</b>	m Ft	-170	-55	-67	215
<b>Üzemi tev. eredménye</b>	m Ft	1478	1513	1021	671
<b>Pénzügyi muv. eredménye</b>	m Ft	-1272	-973	-492	29
<b>Szokásos vállalati eredmény</b>	m Ft	206	540	529	700
<b>Rendkívüli muveletek eredménye</b>	m Ft	-131	-18	18	126
<b>Adózás előtti eredmény</b>	m Ft	75	522	547	826
<b>Kötelezettségek összesen</b>	m Ft	9533	9600	6589	5223
<b>hosszúlejáratú</b>	m Ft	2430	2427	2225	213
<b>rövidlejáratú</b>	m Ft	7103	7173	4364	5010
<b>Átlagos állományi létszám</b>	m Ft	9545	7861	6816	6400
<b>bázis index</b>	%	100,00	82,36	71,41	67,05
<b>láncindex</b>	%	100,00	82,36	86,71	93,90
<b>Egy fore jutó árbevétel</b>	e Ft/fo	1802	2458	2978	3699
<b>bázis index</b>	%	100,00	136,41	165,25	205,26
<b>láncindex</b>	%	100,00	136,41	121,14	124,21
<b>Egy jegyz. tokére jutó adózás előtti ered.</b>	%	0,66	4,50	4,84	7,31

Forrás: RÁBA Rt.



## 22. sz. melléklet: A RÁBA Rt. 1995. évi eredménykimutatása

Érték: ezer Ft

<b>Értékesítés nettó árbevétele</b>	23672849
<b>Egyéb bevételek</b>	1095068
<b>Értékesítés közvetlen költségei</b>	12479623
<b>Értékesítés közvetett költségei</b>	10737181
<b>Egyéb ráfordítások</b>	880405
<b>Pénzügyi műveletek eredménye</b>	29589
<b>Szokásos vállalkozási eredmény</b>	700297
<b>Rendkívüli eredmény</b>	125632
<b>Adózás előtti eredmény</b>	825929
<b>Adófizetési kötelezettség</b>	69000
<b>Adózott eredmény</b>	756929
<b>Fizetett osztalék, részesedés</b>	300000
<b>Mérleg szerinti eredmény</b>	456929

Forrás: RÁBA Rt.

23. sz. melléklet: A RÁBA Rt. 1995. évi mérlege

<b>ESZKÖZÖK</b>	<b>Nyitó</b>	<b>Záró</b>
Tárgyi eszközök	16522032	14309177
Pénzügyi befektetések	4261719	1534186
Szellemi termékek	10212	9970
Készletek	2308076	3002925
Követelések	4280797	5933820
Pénzeszközök, értékpapírok	1159099	1044580
Aktív idobeli elhatárolás	36249	72404
<b>ESZKÖZÖK ÖSSZESEN</b>	<b>28578184</b>	<b>25907062</b>

<b>FORRÁSOK</b>	<b>Nyitó</b>	<b>Záró</b>
Jegyzett toke	1300000	11600000
Toke-, eredménytartalék és értékelési tartalék	9819717	8073640
Mérleg szerinti eredmény	197510	456929
Céltartalékok	382033	396278
Hosszú lejáratú kötelezettség	2224825	212755
Rövid lejáratú kötelezettség	4363992	5009994
Passzív idobeli elhatárolás	290107	157466
<b>FORRÁSOK ÖSSZESEN</b>	<b>28578184</b>	<b>25907062</b>

Forrás: RÁBA Rt.

## 24. sz. melléklet: A RÁBA Rt. 1994. évi eredménykimutatatása

Érték: ezer Ft

<b>Nettó árbevétel</b>	20298006
<b>Egyéb bevételek</b>	458699
<b>Közvetlen költségek</b>	11218637
<b>Közvetett költségek</b>	7591113
<b>Egyéb ráfordítások</b>	925609
<b>Pénzügyi műveletek eredménye</b>	-492158
<b>Szokások vállalkozási eredmény</b>	529188
<b>Rendkívüli eredmény</b>	18322
<b>Adózás előtti eredmény</b>	547510
<b>Adófizetési kötelezettség</b>	-
<b>Adózott eredmény</b>	547510
<b>Fizetett osztalék</b>	350000
<b>Mérleg szerinti eredmény</b>	197510

Forrás: RÁBA Rt.

## 25. sz. melléklet: A RÁBA Rt. 1994. évi mérlege

<b>ESZKÖZÖK</b>	<b>Nyitó</b>	<b>Záró</b>
Tárgyi eszközök	16920737	16522032
Pénzügyi befektetések	2456524	4261719
Szellemi termékek	7025	10212
Készletek	2380790	2308076
Követelések	4224409	4280797
Pénzeszközök, értékpapírok	1471302	1159099
Aktív időbeli elhatárolás	110436	36249
<b>ESZKÖZÖK ÖSSZESEN</b>	<b>27571223</b>	<b>28578184</b>

<b>FORRÁSOK</b>	<b>Nyitó</b>	<b>Záró</b>
Jegyzett tőke	11300000	11300000
Tőke-, eredménytartalék és értékelési tartalék	6139426	9819717
Mérleg szerinti eredmény	152605	197510
Saját tőke összesen	17592031	21317227
Céltartalékok	94613	382033
Hosszú lejáratú kötelezettség	2427487	2224825
Rövid lejáratú kötelezettség	7172802	4363992
Passzív időbeli elhatárolás	284290	290107
<b>FORRÁSOK ÖSSZESEN</b>	<b>27571223</b>	<b>28578184</b>

Forrás: RÁBA Rt.

## 26. sz. melléklet: A RÁBA Rt. 1993. évi eredménykimutatása

<b>NYERESÉGSZÁMÍTÁS (forgalmi ktg típusú)</b>	<b>Tárgyév (ezer Ft)</b>	<b>Részarány (%)</b>
Értékesítés nettó árbevétele	19324269	100,00
Értékesítés közvetlen ktg-e	-10574206	-54,72
Fedezet	8750063	45,28
Értékesítés közvetlen ktg-e (FNOK)	-7182410	-37,17
Egyéb bevételek	586972	3,04
Egyéb ráfordítások	-641840	-3,32
Egyéb bevételek - ráfordítások egyenlege	-54868	-0,28
Üzemi tevékenység eredménye	1512785	7,83
Pénzügyi muveletek bevételei	269105	1,39
Pénzügyi muveletek ráfordításai	-1241722	-6,43
Pénzügyi muveletek eredménye	-972617	-5,03
Szokásos vállalk. eredmény	540168	2,80
Rendkívüli bevételek	1491375	7,72
Rendkívüli ráfordítások	-1509733	-7,81
Rendkívüli eredmény	-18358	-0,09
Adózás előtti eredmény	521810	2,70
Adófizetési kötelezettség	-216600	-1,12
Adózott eredmény	305210	1,58
Eredménytartalék igénybevétele osztalékra	0	0,00
Fizetett (jövőre hagyott) osztalék	-152605	-0,79
Mérleg szerinti eredmény	152605	0,79

Forrás: RÁBA Rt.

## 27. sz. melléklet: A RÁBA Rt. 1993. évi mérlege

ESZKÖZÖK	Nyitó	Záró
Tárgyi eszközök	19077677	18402124
Tárgyi eszközök écs-je	-773904	-1663264
Beruházások	921628	181876
Részesedések	2033832	2452652
Vásárolt készletek	1136660	1307610
Saját termelésű készletek	1020522	1073180
Vevők	2207923	3152511
Pénzeszközök	820615	1463006
Egyéb eszközök	408804	1201528
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>26853757</b>	<b>27571223</b>

FORRÁSOK	Nyitó	Záró
Jegyzett toke	11300000	11300000
Toketartalék	0	6134363
Eredménytartalék	5650000	5063
Mérleg szerinti eredmény	18339	152605
Saját toke	16968339	17592031
Céltartalék	4034	94613
Beruházási és fejlesztési hitelek	288707	0
Egyéb hosszú lejáratú hitelek	2141109	2427487
Szállítók	1207010	1479552
Rövid lejáratú hitelek + váltó	2133254	2126106
Adó, jöv. elsz., TB-járulék	423326	396230
Egyéb források	3687978	3455204
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>26853757</b>	<b>27571223</b>

Forrás: RÁBA Rt.

*A program kiemelt támogatói:*

Center for International Private Enterprise, Washington, US  
Állami Privatizációs és Vagyongkezelő Rt.  
Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság  
Országos Tudományos Kutatási Alap

*További támogatók:*

Magyar Menedzsment Intézet és tagvállalatai:  
MOL Rt., Dunaferri Rt., Antenna Hungária Rt.  
Ipari és Kereskedelmi Minisztérium  
Földművelésügyi Minisztérium  
Pénzügyminisztérium  
Friedrich Naumann Alapítvány